

العملية الإلزامية

معارف نظرية ومهارات تطبيقية



الهدف

المستوى: المستوى الأول
المستوى: المستوى الثاني

العملية الإدارية

معارف نظرية ومهارات تطبيقية

تأليف

الدكتور حامد سوادى عطية
أستاذ الإدارة العامة بالمعهد

الصفحة

مقدمة

١٣

الفصل الأول :

تطور الفكر الاداري

١٥

حركة الادارة العلمية

١٧

نموذج البيروقراطية

٢٠

مدرسة مبادئ الادارة

٢٤

فوليت

٢٩

برنارد

٢٩

مدرسة العلاقات الانسانية

٣١

ماكريجور واريجيرس وماسلو وهرزبرج

٣٤

المنظمات كيانات طبيعية

٣٧

منهجية النظم

٣٨

نظرية الموقف

٤٠

الزاميات التكنولوجيا

٤١

بحث ودوراد

٤١

اسهامات جيمس ثومبسون

٤٤

مجموعة استون

٤٧

توسيع مفهوم التكنولوجيا

٤٩

حدود تأثيرات التكنولوجيا

٥٠

ملاحظات على الزامية تأثيرات التكنولوجيا

٥٠

٥٠	الزامية تأثيرات الحجم
٥١	الزامية تأثيرات البيئة
٥٣	دراسة شاندر
٥٣	التكيف مع البيئة : دراسة لورنس ولورش
٥٥	تعريف البيئة
٥٧	غموض البيئة والمنظمة
٥٧	تحفظات على بحوث البيئة والمنظمة
٥٨	استراتيجية الادارة
٥٩	نظرية الموقف باختصار
٦٠	هل نظرية الموقف تخص التنظيم فقط ؟

٦٣	عمل المدير	الفصل الثاني :
٦٥	الادارة والمديرون	
٦٦	الادارة عملية متكاملة	
٦٧	الادارة تحرك كل الموارد	
٦٨	الادارة رئاسة ومروسيه	
٧٠	نظرة عامة على الدور الكلي للادارة	
٧١	تحقيق الاهداف : المهمة الاساسية للادارة	
٧٢	هل لتحقيق الاهداف اولوية مطلقة ؟	
٧٣	حراسة الاهداف	
٧٤	الفعالية	
٧٥	الكفاءة	
٧٧	التعامل مع البيئة	

٧٩	التغيير والتطوير التنظيمي
٨١	وقت المدير
٨٤	المدير الحكومي ومدير الأعمال الخاصة
٨٤	مهارات المدير الناجح
٨٦	حالة دراسية : سر النجاح
٩١	الفصل الثالث : التخطيط واتخاذ القرارات
٩٣	تعريف التخطيط فكريا وعمليا
٩٤	أهمية وفوائد التخطيط
٩٧	مراحل التخطيط
٩٧	الأهداف
٩٧	تعريف الأهداف
٩٨	تعدد الأهداف
١٠٠	أهداف واقعية
١٠١	أهداف محددة وواضحة
١٠٣	الإدارة بالأهداف
١٠٤	التنبؤات حول المستقبل
١٠٦	الاستراتيجيات والسياسات
١٠٧	وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع)
١٠٩	أعداد الخطة وقرارها
١١٠	تعديل الخطة
١١٠	مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة
١١١	مدة الخطة

١١٢	أنواع الخطط
١١٢	من يخطط ؟
١١٣	المشاركة في التخطيط
١١٥	التخطيط والميزانية
١١٦	صنع القرارات
١١٨	أنواع القرارات
١١٨	خطوات صنع القرار
١٢١	درجة الرشد في صنع القرارات
١٢٢	طرق كمية وغير كمية لصنع القرارات
١٢٣	عصر الذهن
١٢٣	قرارات جماعية أم فردية
١٢٤	المشاركة في اتخاذ القرار
١٢٥	نظام المعلومات

الفصل الرابع :

١٢٧	التنظيم
١٢٩	تعريف التنظيم
١٣١	تخطيط التنظيم
١٣١	ماذا يمثل مخطط التنظيم
١٣٢	أبعاد التنظيم
١٣٢	تقسيم العمل
١٣٣	أحداث الوحدات التنظيمية (التجميع)
١٣٤	التجميع الوظيفي
١٣٦	التجميع على أساس العملية

الصفحة

١٣٧	التجميع على أساس الزبائن
١٣٧	التجميع على أساس المنطقة الجغرافية
١٣٨	التجميع على أساس الم شروع
١٣٩	تعدد أسس التجميع
١٤٠	الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة
١٤٢	عدد وحجم الوحدات
١٤٣	المستويات الإدارية
١٤٦	عدد المستويات الإدارية
١٤٧	هل سجل الحاسب الآلى محل بعض المديرين ؟
١٤٩	نطاق الاشراف
١٥٤	حالة دراسية : تنظيم طويل أم مقلطح ؟
١٥٥	المركزية واللامركزية
١٥٩	فوائد ومشكلات اللامركزية
١٦٠	التفويض عن اللامركزية
١٦١	تفويض الصلاحيات
١٦٢	متى يكون التفويض ضروريا ؟
١٦٣	مقياس الحاجة الى التفويض
١٦٤	لماذا يتهرب الرؤوس من ممارسة الصلاحيات المفوضه اليه ؟
١٦٥	كيف نقوض ؟
١٦٦	حالة دراسية : تفويض الصلاحيات
١٦٧	حالة دراسية قصيرة
١٦٧	أجراءات العمل
١٦٩	وصف الوظيفة

الصفحة

١٧٠	التسويق
١٧١	اللجان
١٧٢	المشكلات التنظيمية
١٧٤	حالة دراسية قصيرة : الارتباط التنظيمي
١٧٥	حالة دراسية قصيرة أخرى
١٧٧	حالة دراسية : يتوقف العمل بانتظار التنظيم
١٨٠	تمرين : هل أنت متأكد من معلوماتك عن التنظيم ؟
١٨٣	الفصل الخامس : المدير وإداء وسلوك العاملين
١٨٥	سلوك وإداء الموظف
١٨٨	السلوك الايجابي والسلبي في الوظيفة
١٩٠	المجتمع
١٩١	الجماعات الخارجية
١٩٢	جماعات العمل
١٩٣	قيم واتجاهات ودوافع الموظف
١٩٤	الفرد والمنظمة
١٩٥	الإدارة وسلوك الموظف
١٩٧	الموظف في نظر الإدارة
٢٠٠	تعريف الموظف بالمنظمة
٢٠٠	تحديد الأهداف
٢٠١	محتوى الوظيفة
٢٠٢	القيادة والإشراف
٢٠٤	قواعد الأخلاق (السلوك)

الصفحة

٢٠٥	سلوك المدير
٢٠٦	تقييم الأداء
٢٠٧	المكافآت
٢٠٨	العقوبات
٢٠٩	الرضا الوظيفي
٢١٠	التدريب
٢١٠	اقتراحات للتطبيق
٢١٠	نظرة الادارة للموظف
٢١١	تحليل وفهم السلوك
٢١١	اجراءات التأثير على السلوك
٢١٢	حالة دراسية : يوم حافل في تاريخ مركز البحوث

٢١٧	الفصل السادس : المدير قائد ادارى
٢١٩	القيادة الادارية
٢٢٠	القيادة سمات
٢٢١	القيادة أسلوب : بحوث جامعة منشغ
٢٢٤	القيادة أسلوب : بحوث جامعة اوهايو
٢٢٥	القيادة والمشاركة
٢٢٨	القيادة موقفية
٢٣١	ليست القيادة
٢٣٣	ماهى القيادة ؟
٢٣٤	القيادة والادارة
٢٣٦	القائد والسلطة

الصفحة

٢٣٩	القائد والاختراق
٢٤٠	القائد والخلفاء
٢٤١	حالة دراسية : القيادة وحل الخلافات

٢٤١ الفصل السابع : الاتصالات الادارية

٢٤٥	أهمية الاتصالات
٢٤٦	نظام الاتصالات
٢٤٦	تحسين كفاءة نظام الاتصالات
٢٤٧	موقع المدير من نظام الاتصالات
٢٤٨	المدير كممثل
٢٤٨	من المدير الى رئيسه
٢٥٠	من المدير الى مرؤوسيه
٢٥١	المدير كمستلم
٢٥١	الثقة بالمصدر
٢٥٢	مضمون الاتصال
٢٥٣	التحيز في الادراك
٢٥٣	الاتصاات
٢٥٤	كفاءة قنوات الاتصالات
٢٥٤	قنوات الاتصالات غير الرسمية

٢٥٧ الفصل الثامن : الرقابة الادارية

٢٥٩	ما هي الرقابة ؟
٢٦٠	نظام الرقابة

الصفحة

٢٦٣	معايير الرقابة
٢٦٣	مطلوبات الرقابة
٢٦٥	مستويات الرقابة
٢٦٦	الإدارة بالامتثال
٢٦٦	أنواع الرقابة
٢٦٨	الاستفادة من نتائج الرقابة
٢٦٨	وسائل الرقابة

٢٧١	التطوير الإداري	الفصل التاسع :
٢٧٣	تعريف التطوير الإداري	
٢٧٣	عملية التطوير الإداري	
٢٧٥	تحديد الحاجة للتطوير	
٢٧٦	وضع خطة التطوير	
٢٧٧	مداخل التطوير	
٢٧٩	منهج خطة التطوير	
٢٨٠	تقييم نتائج التطوير	
٢٨٠	دور الإدارة في التطوير	
٢٨٢	مقاومة التطوير	
٢٨٣		المراجع

مقدمة:

منذ حوالي مائة سنة بدأ الاهتمام بالادارة بأحد اتجاهها فكرياً مبسطاً وقد استمر هذا الاهتمام وتعاظم حتى أصبح موضوع الادارة حقلاً أساسياً من حقول المعرفة، وإذا كانت الدول العربية قد أعادت هذا الموضوع اهتماماً كبيراً، فإن الدول لامية ومن ضمنها الدول العربية، لم تعمل أهمية، فاهتمت بإنشاء كليات الادارة ومعاهد التدريب الاداري وسعت الى ادخال انتقيات الادارية الحديثة في أجهزتها لادارية.

ومن لطفي أن يصاحب الاهتمام بحقل لادارة بحول ادبيات الموضوع، وبالرغم من كثرة مصادر الموضوع المنشورة باللغة العربية ووجود عدد من الدوريات المختصة إلا أن النقص لا يزال كبيراً، حيث أن اغلب في مصادر الموضوع، التوقف عند تقديم معارف أولية. وأحياناً غير محدثة. مستقاة من مصادر الأصلية والتي أعدت لبيئات مختلفة عن بيئة الادارة العربية، ولقليل منها يعرض نتائج أبحاث أو يمدح فكره ذات صلة بالادارة ويستشهد في البداة العربية، ومن المؤسف أن نشاط البحث في مجال الادارة العربية، لا يزال محدوداً جداً حيث تمثل الرسائل والاطروحات الجامعية، نسبة هائلة من هذا النشاط.

لا بد من الاعتراف الآن بأن ما نعرفه عن الادارة العربية بشكل موثق ومسد، قليل، وأن هذه المعرفة اقليلة قد لا تكفي لاعداد كتاب عن الادارة العربية، وفيما عني جهود البحث والنشر في الوقت الحاضر، فقد يمر وقت عريق قصير قبل أن يقدم أحد الشخصيات على اعداد مثل هذا الكتاب، وحتى ذلك الحين فإن تدريس الادارة في المؤسسات الأكاديمية، وكذلك التدريب عن الادارة لابد أن يستمر، ومن غير الممكن عملياً الانتظار حتى يوفّر المعرفة المهجبة اللازمة في الموضوع، وقد كانت الترجمة تحقق

حريئاً احتياجات كليات الإدارة من الكتب لدرسية والمصادر بها لا تقدم الشيء
المنعبد والمماس لأعراس التدريب، فالمدير العربي الذي يعمل في بيئة مختلفة ونحت
ظروف عمل ويطمخته عن بيئة وظروف عمل المدير الأمريكي والأوروبي والياباني
- وحتى المدير في دول نامية أخرى - يحتاج إلى معارف ومهارات ثلاثية وحصة وظروف
عمله المختلفة ومن هنا بدأت فكرة إعداد هذا الكتاب، وأخير كهدف محدد له ترويد
المدرسين معارف أساسية عن العملية الإدارية ومساعدته في اكتساب بعض
المهارات التي يحتاجها لأداء مهامه، ويمكن استخدام هذا الكتاب أو أجزاء منه كمادة
تدريبية أساسية أو مساعدة في تنفيذ برامج لتدريسة للمديرين، كما يستطيع أي مدير
الاستفادة من مادة الكتاب النفسية والعملية في تطوير معارفه ومهاراته دانياً وبدون أن
يشارك في برنامج تدريبي.

يحتوي الكتاب على تسعة فصول، تنصص لفصل الأول عرضاً موجزاً لمرحل تطور
الفكر الإداري التي تمكس انتظورت في مفاهيم وأساليب الإدارة، ويلي الفصل
ثلاثي بعرض شاملة على عمل المدير ورسائاته داخل وخارج المنظمة، ويشتمل كل
فصل من الفصول لبعة الأخرى على عرض الإطار لفكرى لاجدى وطائف الإدارة
وشرح لأهم الأفكار والتطبيقات في الموضوع وعلى عدد من الحالات العملية والسمارين
والأمثلة من واقع الإدارة العربية.

الفصل الأول

نظرة المكر الإداري

مقدمة :

لم بدأ دراسة الادارة بصورة منهجية لا مؤخرًا، لكن الانسان عرف الادارة تطبيقاً ودراسة منذ زمن قديم، وبالتحديد منذ انشاء المنظمات الأولى. أي عندما كشف الانسان أن ليس باستطاعته أن يؤدي بعض الأعمال بمجهود فردى وأن التعاون مع آخرين ضرورى لاستمرارها. فالامبراطوريات القديمة الأطراف ومشاريع بنى للصحة وامانى التى لا تترك شواهدا قائمة، لم تكن لتوجد بدون دارة، وقد كان القدماء قد أدركوا أهمية الادارة واستطاعوا تطبيق وسائل ادارته بسيطة، فالادارة بمفاهيمها وتطبيقاتها الحديثة لم تعرف الا بعد ظهور لدولة الحديثة وبشئ لمصنعات الكبيرة، كما أن ما كتبه القدماء عن الادارة ليس أكثر من نصائح موجهة الى الحكام والاداريين ولم يبدأ تدوين تجربته عن الادارة كمفكر ودارس الا فى نصف الثانى من القرن الخامس.

منذ ذلك الوقت وحتى الآن تطور الفكر الادارى عبرت مدارس واتجاهات فكرية رئيسية هي: حركة الادارة العلمية، مدرسة البيروقراطية، مدرسة مبادئ الادارة، حركة العلاقات الانسانية، منهجية النظم، ونظرية الموقف، ويتضمن هذا الفصل تعريفاً مختصراً بأهم أفكار هذه المدارس.

حركة الادارة العلمية

لم يكن فردريك تايلور أول من استعمل أو دعا الى استعمال أسلوب الادارة العلمية الا أنه قام بالدور الرئيسى في توضيح الأسس الفكرية هذه الحركة وتنشيطها وتوسيع دائرة الاهتمام بها. وقد توصل تايلور الى الاقتناع بهذه الأفكار نتيجة تجارته العملية في مجال الصناعة.

ندعو حركة الإدارة العلمية إلى أن يكون هدف الإدارة الرشيدة هو جعل تكسب الانتاج ورعاية الاتسحية، وهذا بالطبع ما يصوب إليه أصحاب الشركات الخاصة والمساهمون فيها، ولكنهم لم يكونوا المستعدين الوحيدين من تحليل التكسب إذ أن هذا يصبح أيضاً دفع أمور أعلى للعاملين في هذه الشركات و يرى بأسر أن هذه العوائد لم تتحقق إذا لم تفهم الإدارة بدورها كاملاً من تخطيط وتنظيم وقيادة. فمهمة مدير العمل اختيار طريقة أداء عمله، فانه على لأتم مستفيد من ملاءمة في ذلك كما أنه من مسئول كل وقت يعمل بالانتاج لأنه مسئول لا يريد إهدار نفسه، وأصبحه هي أن كفاءته أدائه ستكون مبدية، وأعلى هو أن تنسى لإدارة بطريقة العلمية من بدأ من تصميم العمل الإداري والتميز بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين، بسبب تركيز العمال على العمل، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسئولاً عن وجهة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة، أما الخطوة الثانية فهي تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل أو مهمة وهذا يتطلب دراسة الطريقة التي يتم فيها أداء كل خطوة أو عملية، وتقسيم هذه العمليات إلى مكوناتها الأساسية من حركات ووقفات، ثم تحليل الحركات التي يقوم بها العاملون وقياس الوقت الذي يستغرقه أداء كل منها، وشرح العمليات التي تنتج عن هذه الدراسة (باستخدام طريقة الملاحظة مباشرة) لتحديد الحركات الزائدة والضيقة والوقوف غير الضرورية، بعدها يستطيع الإدارة بعاء الحركات الزائدة والوقوف غير الضرورية وتحديد الخطوات الضرورية وفترات الامتداد اللازمة، وكذلك الوقت المناسب لكل منها وهذه ستكون الطريقة المثلى لأداء كل عملية، وعلى أساس هذه المعلومات ستطرح الإدارة تقريراً كمية لتجارب العمل الواحد الذي يتضمن الطريقة المثلى، وهكذا نتحقق من القدرة على الانتاج وعلى أداء العاملين لم يكن ممكنة في السابق باستعمال الطرق التقليدية في الإدارة والإشراف.

قبل أن موقع لأدائه من العاملين تتبع الطريقة المثل يجب عليها أن تعمل على تدريبهم على استعمال هذه الطريقة وتطوير أدائهم وحل المشكلات التي تواجههم حسب ذلك، ولكن بعد أن يتم كل هذا سيكون من اللازم على العمال أن يسبحوا وفقاً للمعدلات المحددة وإلا أن يصيرهم سيكون الطرد من العمل.

وبما أن يلقى هذه المهنة سيؤدي إلى زيادة الإنتاج فإن من الضروري دفع أحور على العمال وتحت حركة الإدارة العلمية على ربط لأحور بالإنتاج بحيث تزداد أحور لهم مع زيادة إنتاجه، وهذا وضع يتطور بظناً لأحور لتشجيعية تحسب فيه أحور لعمال على أساس كمية إنتاجه، فعامل الذي يصل إنتاجه إلى الحد الأساسي بالإنتاج يحصل على مبلغ معين من المال مقابل كل وحدة إنتاج، وإذا بيع إنتاجه مبدلاً لأجل من ذلك فيحصل على مبلغ أعلى من كل وحدة إنتاج

باختصار فإن على الإدارة العلمية أن تقوم بما يلي:

- ١ - تقسيم العمل الإداري والتشغيلي.
- ٢ - تحديد الطريقة المثل لأداء كل عمل.
- ٣ - اختيار العاملين المناسبين وتدريبهم على استعمال الطريقة المثل.
- ٤ - دفع معدلات أحور أعلى للعاملين وحسب كميات إنتاجهم.

وهذا اصناف تباين إلى هذه «المبادئ» فكرة بحاد تخصص وطبق بين المشرفين على العمال عند الحد الإنتاج، فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الوحدات الإشرافية يتم تعيين نهاية مشرفين في كل موقع عمل، متخصصون في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية، كما يرعى في توزيع العمل بينهم، الفصل بين الجوانب التخطيطية والإدارية والجوانب التنفيذية، فأربعة منهم يعملون في مكتب الإدارة بينما يقوم الأربعة الآخرون بالإشراف على انجاز الأعمال التنفيذية، وبم تعد هذه الفكرة مبدلاً وسعياً عن مستوى تطبيق لصعوبة الفصل بين وظائف المشرفين وتحديد مسؤولية كل

واحد منهم، كما أن الاضطراب قد يحدث بسبب تلقى لعامل أو مر وتوجيهات من عدة مصادر.

وإذا لم يستطع تايور أن يحدث التمييز الحدى في تفكير لادارة والعمال لدى كان يصحح له الآن لكثير من المديرين في مجال الصناعة وغيرها اقتضوا بحدوى أفكاره. فيما عدا الخاصة بتمدد الشرفين. وسعوا الى تطبيقها، وتوجد أدلة كثيرة على تحقيق فوائد حقة نتيجة تطبيق هذه الأفكار، ولكن هذه الأفكار لم تحبب آخريين فقد استعدها بعض ممثل العمال لأنها تعتبر العامل أدوات لا يمتلكون كثيراً من قيمة موجودات المنظمة من مأكليات وأموال كما عترضوا على نظم الأجور لأنها تعد روابط لعمالهم ولرمالات في مكان العمل، وقد ركزت الانتقادات الموجهة الى هذه الحركة على هذه الجوانب الاجتماعية والقيمة للعاملين في المنظمات، والإدعاء بأن أفكارها «علمية»، وأنهم من كل ذلك فلا رلت مبادئ لادارة علمية مطبقة بشكل أو بآخر في الكثير من المنظمات وخاصة الصناعية منها كما أنها ما حلت في ظهور اتجاهات فكرية ومنظمة جديدة مثل الخدمة البشرية وبحوث العمليات

نموذج البيروقراطية

عندما سمع كلمة البيروقراطية يرد ان أذهاب مشهد مكتب قتل الاصابة تثر فيه اسلحة وأوراق بدون تنظيم، وصوره موجه على وجهه تمايز جامدة وبطارية سمكة، لا يبدو عليه الاكثر بالصف الطويل من المرحمين الوضين أمام مكتبه وقد كان عندهم لثوب والصحراء، ولكن هذا المفهوم الشائع لبيروقراطية يختلف عن النموذج المبكرى ادى وصفه ماكس فيبرواندى يعتبر اسهاماً رئيسياً في بناء وتطوير الفكر الادارى الحديث.

وصف ماكس فيبر، وهو عالم اجتماعى، نموذجاً مثالياً للمنظمات الكبيرة متعددة اسماء لبيروقراطية، و بين هذا النموذج حواس للمنظمات البيروقراطية التى

استخلصها فيبر من دراسته للمنظمات الكبيرة في المصارف القديمة لأمير وروما والصين وسيرنطة، وكذلك المنظمات الصناعية والحكومية الكبيرة في أوروبا، وبالنسبة لفيدرمان هذا النموذج ما هو إلا وسيلة لأدراك ودراسة وفهم المنظمات الكبيرة ذات النشاط المعقد، وهو لم يدع وجود منظمات تمثل فيها كافة صفات البيروقراطية، فالنموذج إذن لا يصف واقعاً حقيقياً كما أنه لا يحدد صفات مثالية.

ويعرض البرو (١٩٧٠) خصائص لبيروقراطية لتي وصفها فيبر فيما يلي:

- ١ - بوسع العمل وفقاً لتخصص بحيث يكون لكل مدير وموظف واجبات ومسؤوليات رسمية محددة، مفصلة وواضحة بحيث لا يحدث تدخّل من الوظائف.
- ٢ - يوصف هيكل السلطة والوظائف بحيث يتعرف الموظف على حدود سلطاته وعلى من هو رئيسه ومن هم مرؤوسيه، وتكون السلطة متدرجة على مستويات من أعلى الهركل إلى سفله، وتقوم الوظائف على بالاعتماد على الوظائف الدنيا.
- ٣ - تحديد قواعد واحترامات لتنظيم الأداء وتعامل الأفراد فيما بينهم داخل المنظمة وتعاملهم مع عملاتها، ويصنع جميع العاملين لهذه القواعد لتحقيق درجة عالية من التماسك في الأداء والسلوك.
- ٤ - يعين في الوظيفة من هو أكثر حذارة لشغلها، أي من يمتلك المؤهلات والتخصص المناسب لأداء واجبات الوظيفة وتحمل مسؤولياتها، ويتم التحقق من ذلك من خلال اعتبارات التحصيل ولا يجوز توظيف أشخاص مقابل خدمات أو مبالغ شخصية.
- ٥ - تكتسب مهارات داخل البيروقراطية من خلال الخبرة والتدريب، والسرقة شرطان. يحصل الموظف على المهارة اللازمة والتي يتم قياسها من خلال اختبارات وكذلك عدد سنوات الخدمة المحددة (القدم).
- ٦ - يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على ميراث هي لتوظيف الثابت والراتب

التفاهدى وحليته مقابل ذلك أن يقدم مصلحة العمل على مصلحته الشخصية ويخلص لوظيفته باعتبارها مهنة، أى أن يحترف الوظيفة.

٧. استحداث سجلات ووثائق رسمية في انحاء الأعمدة والتي يجب تعميمها والاحتفاظ بها.

يصف فير السلطة داخل المنظمة البيروقراطية بأنها سلطة قانونية أو شرعية لكنها مستمدة من خلال إجراءات رسمية تقبل الجميع بصحتها وشرعيتها. وهي بالتالي تختلف عن النوعين الآخرين للسلطة حسب تصنيف فير وهما السلطة التعبدية والتي تستند على تهابيد وعادات متأصلة في المجتمع والسلطة الكاريسمية وهي سلطة لقائد ابدى بمسئ صمات مدة وسلطته مستمدة من قدرته على التأثير على الآخرين.

ال كود سلطة البيروقراطية قانونية، يساهم الى حد كبير في تكوين انضباط الرئيسية لمصطلحه البيروقراطية وهي الاستقرار والخصوصية والعلانية أو الرشد. فكريير (١٩٦٤) يرى أن السبب الرئيسي وراء نشوء البيروقراطية هو «العاء العلاقات المحسبه على انصوة بين لأفراد» وسداه علاقات رسمية مبنية على توزيع السلطات و لموعده الخصوصية والى ان يمكن لأدارة من الاهتمام بالمورد والى انضباط و يصف بأن «النوع البيروقراطي انشأ هو عائله يلزم فيه لأفراد بمواعده موضوعية ولا يتأثرون بالأهواء والموظف». وعند سوف الظروف الثلاثة، فإن كفاءه النصة البيروقراطية تكون عالية بفضل الاستقرار وعلاقات الرسمية واعتماد مبدأ المجدد^٩.

ن نموذج فير فكريير والنقدى ولا يوجد شكه ناه في توقع. ولكن بعض انضباط البيروقراطية قد تسبب مشكلات رئيسية لبعض انضباط محظوظ معصه، ف بمواعده وانضباط الرسمية ضرورية ومهمة لتبنيه العمل والعلاقات والى ان لا تلاحام سديد بها قد يؤدى الى عساره ذات أهمية بعدد بها وتسبب كوسيله سلوك عادات منظمة، وعدم بصر الموضوع على عدم تعرضه لهذه الموعده

وتحرمون على التمثيل بها حتى لو لم يعد محمداً ومماصة، يصبح السلوك حاداً، كما
نصفه ميرتون (١٩٤٠)، و يرى في المنظمة انتمت و يصبح من الصعب تغييرها
وسو حة المنظمة صمومة في التعامل مع حالات مختلفة من قضايا ومرجع أو عملاء
هم مطالب وحياتيات مختلفة،^٤ وقد لاحظ مارش وسامون (١٩٥٨) أيضاً بأن نوع
موضوعه لتحقيق هدف المنظمة يكتب تحدياً فيه مشكلة عن لأحد و^٥

ويشير كرومر (١٩٦٤) إلى أن منظمة البيروقراطية لا تعمل بسهولة من
أخطائهم، فمما يتضح أن إحدى توقعات الرخصة عدم مبالية أو أنها لا تؤدي في
مناخ لا يجده نرجوه من بدء و مشد ب القاعدة هو أن يمكن أن يحدث
والصاحب هو أن تقوم منظمة البيروقراطية ب شرح القاعدة بمفصيل وحرصه بشدة^٦
بالصحة في ذلك أن هذه التوقعات التي تضع أداء العاملين بين المستوى الأدنى يقول
من لأد، وقد لا تشجع العاملين على لا لقاء مستوى أدتهم عن هذا المستوى المحدد
(جولدن ١٩٥٩).^٧

وسمى مصداق البيروقراطية لأنها جعل الأفراد و مركز على لطاء و تعميمات
والأخرى ب، فأنهم هو أن تكون العلاقات رسمية لا تتأثر بالعلاقات عاطفية عبر
موضوعه. فعمل مثل التعامل كعادته مثل غيره حتى لو كانت حياته مختلفة قليلاً
أو أكثر عن دائرة الاعادة التي وصفت في القاعدة، والعمود التي يصحب دره
منظمة البيروقراطية على موضوعها لا ينع هذا بعد من السلوك قد يؤدي في بعضه
تأثير في سلوك البعض منه، وقد ينع عنها بحفاص ربما بعض العاملين الذين لا
يحدون محلاً كقيل للمدسة السلوك و ربما العلاقات التي ترضى بوقتها. و نصف
بلاو وسكوب (١٩٦٢) على موظف في منظمة بيروقراطية بين بحدده صمومة
مصممة بالأمر ب توقعه والأخرى ب الرسمية من جهة ورغبة في بحدده خدمات
المستفيدين من جهة أخرى وكيف أن موظف بعد أربع أعيناً في عدم التمثيل

بالموعد^٨، ويلاحظ ما يكثر (١٩٦٢) أن 'التأثر' الذي 'البيروغرافية' على 'العالم' قد يصل إلى حد توليد مشاعر القلق فيهم^٩.

إن الترويض الطويل والعميق من أهداف شانه بيروغرافية لا أنه واحد من أمر صعب، والموعد والتعليقات مفعلة إلى توضيح المعاني مع الحالات الاستثنائية بطل من وقت أداء العمل، كما أن الحاجة إلى الترويض في ترداد كنه وجهب المنفعة طرورا عبر مشغره في شانه مدفع - مفعلة بيروغرافية نحو المراجعة، وهذا العمل لا أي شاع موعد وتعليقات مفعلة، و مكررة، يتصاغر ان لخلق ترويض الطويل والمعد.

ويظهر في نظم بيروغرافية الانحاء التي تـ الامر طور - بـ، أي زيادة عدد الرؤوس، بعض شعر عن حاجة العمل بذلك، حيث يتبع التركيب على المصنف وسيله المصنف (كتاب من تحديد ترويض وكمية، فالممكنة للاحتياجية) بدر في المنظمة البيروغرافية على الاهتمام بابرار منصبه ومظاهر سلطته.

بـ سرعة من أن أمر من ومساكلات بيروغرافية عديدة وأن نموذج بيروغرافية نه بهم بالحصر البشري والتأثيرات مشغره وعوضه عن أداء وسلوكه وأنه 'فهم' بالتأثير بـ حارجه فلا يمكن انتقال من أهمية هذا النموذج في تطوير التفكير الإداري، حتى أن أحدهم كتب - ما بعد - بـ كل ما وضع بعد فيبر لا يرد على محمد هوامس على نموذج فيبر

مدرسة مبادئ الإدارة

دعت مدرسة مبادئ الإدارة إلى تعيين عدد من مبادئ الإدارة كوسيلة مصمومة لتحقيق أهداف المنظمة، وتقتل هذه المبادئ خلاصة تجارب الباحثين في حصر على فوائد حمة من بعضها، ومن أبرز مفكرى هذه مدرسة هيرى فايول ولونتر

حولت ولدت أرويث وحمس موسى. ولحث عن « طريقة الشل » أو وصفه لشرح
للمبظمة هي صفة مشتركة بين هذه المدرسة وحركة الإدارة العلمية لا أنهم سلكوا
طريقين مختلفين في الوصول إلى ذلك، فقد ركزت الإدارة العلمية على مستوى الانتاج أو
التنفيذ، أما مدرسة مبادئ الإدارة فقد اهتمت بكيفية إدارة المنظمة.

خلافاً للاعتقاد الشائع لم يكن هنري فايول من الذين اعتقدوا في حدود مبادئ
الإدارة ودعوا إلى تطبيقها في كل الحالات والظروف، فقد أكد في كتابته (الإدارة
العامة والصناعة) على عدم وجود قواعد مطلقة وثابتة في الإدارة، فعمل أن يطبق المدير
مبادئ الإدارة على أن يراعى الظروف المتغيرة وأن يستعمل ذكائه وحسنه في كشف
هذه المبادئ لكي يكون تطبيقها مفيداً.^{١٠}

اعتقد فايول الإدارة بشعاً أساسياً من نشاطات منظمة الصناعة، وركز على كونها
وصيفة مهنية تحت درستها وتدريبها، ولاحظ أن العمل الإداري موجود في كل
مستويات التنظيم وحتى العمال هم دورهم، لا أن نسبة العمل الإداري مرداد كسراً
صغيراً من الكل (١٩٤٩، ص ٩٠) ومهمته لإدارة هي الاستفادة القصوى من الموارد
الموجودة، ثم نقل فايول في حينه هذا المبدأ إلى عاصره أو وطأه الخمسة أساسه

التحصيل ونسبة تنظيم، الاشراف، التسليم والرقابة، وسيربيكر (١٩٦٢) أن أن
فايول كان ساد في دعواه أن الاهتمام بالتحفظ والتسليم مع خطط طويلة المدى
والسيولة^{١١} وقد وضع فايول مبادئه الإدارية التي يمكن أن نلخص مبادئه
الموجودة في عملها وهي:

تقسيم العمل، تكافؤ السلطة والمسئولية، الانتظام والطاعة،
وحدة القيادة، وحدة الاتجاه، وحدة السلطة العامة على مصلحة الجمعية، الانضباط
أو العدية، التسلسل الهرمي للمنظمة، المركزية، التسليم، روح الجماعة والتفويض،
المكافأة لعادلة، استقرار التوظيف، التدريب والنظام.

معلم موسى ورين (١٩٣١) في بحثهما عن مبادئ الإدارة الرشيدة من اقترع
 كون المبادئ التي اعتمدها الإداريون كحقوق عمال ربح واحدة، وقد وصلنا إلى
 أنصفة لشركة من المنظمات صاحبة هي رب المرمي بين رؤوس
 ومرووسين بحيث تتكون منظمة من مستويات متدرجة من الواجبات والمسئوليات
 ومستويات، مما يعطيها شكل الهرم، ولكن المبدأ الرئيسي برأيهم هو التسلسل ولدى
 بدوره لا يحد من جهود رجاله تحقيق لأهداف، وبالإضافة إلى مبرهما بين مستويات
 منظمة. هذا أكد على وجود التخصص الذي لا يكون على مرون في المنظمة وما في
 حبيبه المهام والوظيفة وهذا هو مدأها الثالث، أما المبدأ الرابع والأخير فهو التمييز بين
 الموظفين التنفيذيين والإداريين، فالتنفيذيون هم أصحاب السلطة ومحددو
 القرارات، أما الإداريون فيقدمون الصانع ويبحثون عن المعلومات ولا ينفذ
 الخطة.^{١٢}

أكد جويث (١٩٣٧) على أن معيار العمل هو مدى لأمانى بلغة ديج
 للمعلمين التخصص ولدى يؤدى بدوره إلى تحسين الأداء، ولكن تقييم العمل قد يكون
 له نتائج سلبية على تماسك ووحدة منظمة وخصيص لأهداف إذا لم يصاحبه تسلسل
 وإشراف، ويشرح جويث طريقتين لتسلسل منظمة وسنوكية، فالنظمة بربط بين
 بوحداث وبين علاقات المنظمة وشم التسلسل من خلال إصدار الأمر من الرؤساء
 إلى مرووسين، أما الطريقة الأخرى للتسلسل فتطلب من الإدارة دفع العمل
 بضرورة التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة وهي سنوكية لأن جويث يريد سيجحتها
 أن حدب بدون شكل معامى. أى بدون حاف مباشر أو مرم من رئيس.^{١٣}

بالإضافة إلى تقييم العمل وعلاقات المنظمة والتسلسل، تهدف جويث إلى حوسب
 أخرى من سببهم هي نطاق سيطرة ووحدة الرئاسة وتجانس، وهو يرى أن عدد
 مرووسين تدب يستطيع رئيس وحد الإشراف عليهم (أى نطاق سيطرته) لابد أن

يكون محدود ، لأن سرئس هذه محدوده على لابه و كلفة والاصال ، ولكن هذا
لا يمنع من تعيين نطاق الاشراف من مدير وأخر حسب الظروف المؤثرة

واسمى حوسك بصفة POSIX ORB وهي مركبة من الحروف الأولى بوحدة
الإدارة حيثما لنى سجل على الحفظ ونظم والوصف والتوجيه والنسب ورفع
التقارير وأعداد الميزانية ، وهي يقوم شك أهم مهام الإدارة في من قبول وجوب كما
هي في سوف الخاص مع بعض التعديلات والاصالات ، وتبرعم من الاستعدادات
تكتبه التي وجهت هذه بديسه فلا يمكن تجاهل من أهدافه في المعرفة الإدارية ، فمن
حالات تحصيل أهمية الإدارة وحررت بتأجيله للمديرين ، وصفت مبادئه لاداره
لتحس كفاءة أداء المديرين في كل مكان ، وقد كان من الصعب لأن يتسبب صحة
ومعالجة هذه المبادئ فان وضعها قد وجه الاهتمام في دور الإدارة وشرح عناصر هذا
الدور.

سعد هيربرت سيمون (١٩٤٦) مبادئ لاداره لكونها اشبه بالأمثا حكمه
التي نجد فيها أحيانا إرشادات ونصائح متباينة ، ولا حظ بأن لكل مبدأ من مبادئ
الإدارة مبدأ آخر يناقضه ولا يوجد في النظرية ما يبين أيهما أحسن تطبيق وتحت أي
شروط ، فمثلا يدعو مبدأ نطاق الاشراف الى تعيين اشراف المدير بحيث لا يبعد
عدد محدود من المرؤوسين ، ومن جهة أخرى فان مبدأ قصر خط السلطة يدعو الى تقليص
عدد المستويات الإدارية ، فلو أخذت بالمبدأ الأول نتج عن ذلك زيادة في عدد
المستويات الإدارية (في عكس مبدأ كيني) ولوحظ مبدأ ثانى لأدى ذلك الى
توسيع نطاق الاشراف وتيسر تصنيفه ، ويتكث سيمون في مكتابة عديده نطاق
اشراف مثلى لكل المديرين ، وذلك بوجود عوامل مؤثرة تختلف من حالة الى أخرى مثل
شخصية المدير وطبيعة العمل ، ودرجة الانتشار الجغرافي .

ووصف سيمون ديبات مدرسة مبادئ الإدارة بأنها عامة وسطحية في مبادئها لموضوع الإدارة، كما أنها تعتبر أن الواقعية عند أهميت حلول كثيرة ذات أهمية كبيرة بالنسبة لموضوع ويركز على مسأله بقوة أو كيفية توزيع السلطة، كما أنها لم تعد السراهن على صحة مبادئ الإدارة التي لم نوضح على أساس نتائج بحوث وإمانيات اتوصل إليها بالاستقراء وعلى أساس من أن المدير أو مخططه ذو درجة تأمل أو شبه تأمل من الرشد بينما يرى سيمون أن الرشد محدود^{١٤}.

وبناءً على ذلك (١٩٤٧) حول إمكانية وضع مبادئ عامة تعطي مختلف حالات، فهي ستكون حتمياً عامة ومعروفة لدى الجميع، وتعد مبادئ الإدارة بأنها تنسب بطريقة غير واضحة للطبقة الانسانية ذاتها بحولها بحولها العامة وعملية^{١٥}.

د، ومع الاعتراف بالاسهامات الكبيرة لمدرسة مبادئ الإدارة فلا نوجد مبادئ درسه تصبح لكل الحالات وظروف والازمنة، وقد نصت البعض بحجة أن عمل مديره هذه سبحة. ولكن من لا يصل أن يعود المدير في عمله - بعد حضوره ببرامج تدريبي أو قراءته لهذا الكتاب - بفهم مبادئ أو إرشادات محدده بكيفية أداء عمله من أن يعتقد في مبادئ لم تنب صحتها وجدواها دئماً، وقد لاكتشف ذلك لا بعد تجربته شخصيه مكثفة. وهذا التحدير موجه بس هذا للمديرين الذين يتوقعون أن يخرجوا من خلال لتدرب على هذه مبادئ ويحسبوا للمديرين الذين قد يحدون من الجهل عليهم تدريس هذه المبادئ للمديرين وتشجيعهم على تطبيقها.

قبل الانطلاق إلى مدرسة التفكير تأمل من مدارس الفكر الإداري لابد من استعراض عند الاسهامات الكبيرة لائن من مفكرى الإدارة وهما نشر باربارد ومازى باركر بولنت، وباربعهم من أن أفكارهما نشرت في فترة ظهور مدرسة مبادئ الإدارة إلا أنه لا يمكن تصنيفهما ضمن هذه المدرسة، ولو كان مقصوداً بتصنيفهما ضمن مدرسة معاصرة فكان من المناسب وضعهما مع المدرسة الحديثة باعتبارهما أفكارهما من تحليل عميق وتجديد وشمولية.

قوييت

لاحظت قوييت أن شكلته الرئيسية التي توجه مخططات بحثة هي نوع الدرجة
بلازمة من التكامل وتنسيق بين الجهود الدولة د حلها بثمان تحقيق الأهداف ،
وهذا ما يجب أن يهتبه كل إدارة بالدرجة الأولى ، واعتبرت قوييت (١٩٤٠) إصدار
لأوامر مسأله رئيسة ، لأن طبعه لائنات وم يتبع في منه من مشاعر لا يتفق مع
المصوغ للأوامر والنهية ، ولا حظت بأن استعمال السلطة ولأوامر عالياً ما يؤدي
إلى ظهور خلافات بين الإدارة والعاملين ، والموظف أو العامل لدى ينتمي أمراً من
رئيسه بطريقة غير صحيحة قد يشعر بأن أمثاله للامر سيحط من كرامته ومكانته
بشخصية ، وبكسر من جهة أخرى فإنه لا عسى لأية منظمة عن إصدار لأوامر سي
بدونها يتوقف العمل (ص ٥٧) ، ولمخرج محل هذه المسألة المعيرة ، دعت قوييت إلى
أن يكون إصدار لأوامر بطريقة غير شخصية وذلك من خلال دراسة «الموقف الأمر»
(والموضوع الذي تصدر به الأمر) ، في ظروف والمعروف التي يعرف اتباع سبل
محدد يتوصل إلى اكتشاف ما أسمته بدروب الموقف ، وعدم يتم ذلك فإن الامتثال
للأمر لن يكون مسيحياً على أي نوع يتوقف لن يكون صحيحاً ، فالأمر (الرئيس
والمؤسس) سيكون مسعفين حوله ، وهكذا يشعر الموظف بأنه يعمل مع الرئيس
كشريك له في العمل وليس كمجرد موظف .

برنارد

يعبر بارنارد من أبرز المدعين في تاريخ الفكر الإداري ولا يزال كتابه (وظائف
المدنى) الذى أعيد طبعه مرات عديدة من أهم مصادر الموضوع ، وهو أول من أدخل
مصنوع مفهوم السلطة ودراسة المنظمة أطراف مثل المستثمرين والمؤدين والعلماء ، وقد
ركز في تعريفه للمنظمة على كونها بنية مدوية ، وللاذية برتبة دور رئيسى في المحافظة
على تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها فهي التي تقوم بصياغة وتحديد الأهداف ، كما أنها

تقوم بالتنسيق بين العاملين وتحركهم من خلال الأقسام و تنحيزهم نحو تحقيق الأهداف،
و عبارات أخرى عند بوجد لدى الأفراد الاستعداد والفرصة في التعاون و بسم وضع
وتحديد الأهداف المطلوب من الإدارة بذلك أن تظم عملية الاتصال التي نشط هدف
الاستعداد والفرصة ووجهها نحو الأهداف، ويخرج باربرد نتيجة هي: أن النشاط
يعتمد في التحصيل لأحجز على الاتصال، وحتى يتوفر مستوى المطلوب من الاتصال فإنه
من الضروري تحديد قنوات الاتصال وإيجاد قنوات اتصال رسمية بحيث يرتبط كل
مرد بالآخر من خلالها، كما يجب أن تكون خطوط الاتصال قصيرة ومباشرة قدر
الإمكان. ١٧

ولباربرد نظرية خاصة في سلطة تمثل في التأكيد على أن السلطة لا تكمن في
الأنشعب من (المديرين) الذين يصدرون الأوامر والى مدى نقل الرؤوس للسلطة،
و يشاءون: هل يمكن القول بوجود سلطة في كتاب الأوامر لا تعدد؟ ولذلك فهو يرى
أن السلطة في الواقع لا تعوض من قوة المنظمة إلى اسمها وإنما من أسماها ان صحتها،
و يصبح باربرد لادارة بأن تعمل على جعل لموظف الرؤوس أكثر ستمد دأ لتعبد
الأوامر، من خلال شرح الأوامر له واقعه بأنها تتماشى مع أهداف المنظمة، ون
تعبده مبعود عليه بالسمع، وأخيراً فإن الموظف سيكون أكثر ستمد دأ للعمل بالأوامر
لذا كان قادراً بالفعل على تنفيذها.

واهتم باربرد بالسلطات غير الرسمية التي تنشأ داخل المنظمات وأعمالها ظاهرة
طبيعية (ويست مرصية) ومكمنه بالمنظمة الرسمية بحيث لا يمكن فهم المنظمة الكلية
بدون دراسة وتحليل لانتين، ويمكن أن يكون هذه اشهيمات غير الرسمية مصدر
استعداد وقوة للمنظمة الرسمية مما توفره من فرص إيجابية للاتصال ومساهمتها في زيادة
الربط والتعاون وارتباطها بخدمات الأفراد التي لا توفرها المنظمة الرسمية

مدرسة العلاقات الانسانية

عندما بدأ الباحثون في مصانع هاوثورن تحريكهم الى غرف فيما بعد لتجارب هاوثورن لم يتوقعوا التوصل الى النتائج التي حصلوا عليها فيما بعد، أو ان تصبح هذه النتائج أساس لحركة فكرية جديدة في الادارة، هذا كان هدف هذه التجارب هو اختبار تأثيرت ظروف العمل الطبيعية، مثل الضوء وحرارة وفترات الراحة، على أداء وانتاج العمال، وانني بدخل ضمن نطاق اهتمام حركة الادارة العلمية. وفي الحقيقة وان حدود أفكار مدرسة العلاقات الانسانية أقدم من تجارب هاوثورن الا ان نتائج هذه التجارب هي التي اصابت عصرنا حديداً ومهمّة على التحصيل الاداري وهو سلوك الجماعات والأفراد والعوامل المؤثرة عليه.

كان هدف لتجارب الأولى التي أجريت في هاوثورن هو قياس تأثيرات شدة الاضاءة في مكان العمل على انتاج العمال، وقد اختار الباحثون لتفيد لبحث مجموعتين من العاملين هم «مجموعة التجربة» التي تعرضت لسنوات مختلفة من الاضاءة و«مجموعة السيطرة» التي عملت تحت مستوى ثابت من الاضاءة (أي تحت ظروف مستقرة)، هذا كان لشدة الاضاءة تأثيره سيظهر على جماعة التجربة سيما ان نشأته جماعة السيطرة بها، عندما قدم الباحثون بزيادة شدة الاضاءة، ازداد انتاج جماعة التجربة ولكن الانتاج استمر بالارتفاع حتى عندما قلل الباحثون من شدة الاضاءة حتى مستوى منخفض جداً، وفي نفس الوقت كان انتاج مجموعة السيطرة يرتفع، واختار الباحثون في كبة عصر هذه النتائج اني لا يصح مع الفكر اسائد آنذاك.

ولمؤكد من صحة هذه النتائج بدأ الباحثون مجموعة جديدة من التجارب، وفي هذه المرة لم يقتصر لتغيير على الاضاءة بل شمل أيضاً فترات الراحة وعدد ساعات العمل وعوامل أخرى، الا ان النتيجة كانت كما في المرة الأولى بزيادة في الانتاج مهما كانت

الظروف، وهذا دليل على أن هذه الظروف والعوامل غير مؤثرة هي إنتاج الفلاس أو أن هناك عامل أو عوامل أخرى أشد تأثيراً، وبعد أن قدم الباحثون تحليل هذه النتائج توصلوا إلى استنتاج أن ارتفاع الانتاج يعود إلى ارتفاع الروح المعنوية للجماعات العاملين، وأن هذه الروح المعنوية التي تنشأ تحت هذه العوامل تحاول العمل وتحوّلهم من حالتهم التي كانت سبب لاهتمام بدي حفيظ به العاملون أثناء احراء التحدي، وبالتالي فإن العامل المؤثر الرئيسي هو أسلوب الإدارة.^{١٤}

اتضح للباحثين بعد احراء عدد كبير من تجارب مع العاملين وجود جماعات أو جماعات داخل المنظمة، وأن هذه الجماعات قد سأل من أفراد يعملون في أقسام وأماكن عمل مختلفة في الشركة، وأثناء احراءهم هذه التجارب اكتشف الباحثون التأثيرات العلاجية هذه للتجارب، بعد بحسب ملاحظات العاملين لمجرد اتاحة الفرصة لهم لمحدث عن مشكلاتهم والاصحاح عن مشاعرهم، حتى دأله تحقيق كل ما يصبون إليه من تحسن في ظروف العمل.

ظهر من نتائج هاونورن أيضاً أن للجماعات غير الرسمية تأثيرات هامة على سلوك العاملين، فالمدى يجمع بين هؤلاء الأفراد هو الاعتقاد بقيمة ومدى قيمة، وتعرض الجماعة على أعضائها الالتزام بهذه القيمة تحت طائلة العقاب، وقد اتضح أن من بين الأمور التي تتحكم فيها قواعد السلوك للجماعات مستوى اتساع أفرادها، وبشكل عام فقد كان العامل بفعل أن يصحى بما يمكن أن يحصل عليه من أحوال مادية مقابل زيادة انتاجه، على أن يغصب الجماعة التي ينتمى إليها.

وقد برر وجود جماعات العاملين وتأثيراتها القوية على سلوك العاملين في المنظمات كحدى النتائج الرئيسية لدراسة العلاجات الانسانية، فمن خلاف ما تصوره أصحاب حركة الإدارة العلمية بأن الفرد اقتصادي بحركة الرعيه في رباته مكاسبه مادية

سأدرجها الأولى، ركزت مدرسة العلاقات الانسانية على كون الفرد اجتماعياً يؤثر عليه بالدرجة الأولى حاجته للانتماء الى جماعات، وان أسلوباً ما يمكن أن يتعرض له الفرد هو رفض الجماعة له، ورفضها المبررة الاجتماعية عليه داخل المنظمة.

وتنحصر نتائج تحارب هاوثورن في أن انتاج العاملين يزداد اذا كانوا راضين، وأن هذا ينطبق بدرجة اهتمام الادارة باحتياجاتهم ومشاعرهم، واسادها للجماعات التي يكونون العاملون وانماحة تعرض لهم لانداء الآراء والاقتراحات حول أساليب وظروف العمل.

أحدثت نتائج هذه التحارب تحولاً كبيراً في اتجاهات دارسي المنظمات وحيث أنظرتهم واهتمامهم من ظروف العمل وقبيل الوقت والحركة الى الفرد الذي يعمل في المنظمة وجماعات التي يكونها داخل المنظمة، وادى هذا التحول الى اجراء المزيد من البحوث للتحقق من صحة الافتراض بأن ارتفاع المعنويات يؤدي الى زيادة الانتاج، وقد بدأت نتائج بعض البحوث هذه الفرصة الا أن نتائج بحوث أخرى كانت بحاجة لها فبعد ظهور نتائج انتاج الموصف غير الراضي يكون أحياناً مرتفعاً، كما أن لموظف ارضي قد لا يكون من ذوي الانتاج العالي، وقد أثارت هذه النتائج الشكوك في وجود ارتباط بين معنويات وانتاج العاملين، ومن المؤسف أن المتحمسين لنتائج تحارب هاوثورن وهو في نفس الخط الذي وقفت فيه يدرس السابقة وهو التركيز على جانب واحد من جوانب منظمة متعددة (في هذه الحالة مشاعر الأفراد وحاجاتهم الاجتماعية) واهمال الجوانب الأخرى، فهي مثل حركة الادارة العلمية التي ركزت على الحاجات المادية غير شمولية، وبالتالي فإن أفكارها ليست كافية لفهم وتحليل المنظمة.

سأدرجهم من الاستفادة التي وجهت لأفكار هذه المدرسة فان ماضيها لم يقتصر عليهم بل حتى أفكارها، وبقيت هذه الأفكار مصدراً مهماً لحركات فكرية جديدة، وللكثيرون من الباحثين والمفكرين الذين كتبوا بعد ظهور نتائج هاوثورن، ركروا على

الحوادث الانسانية في درساتهم لمنظمتهم، ويبرر من بين هؤلاء ما كرينجور وأرجيرس وماسلو وهرزبرج.

ما كرينجور وأرجيرس وماسلو وهرزبرج

يسعد ما كرينجور (١٩٧٢) أسلوب الإدارة التبعيدى الذى أسماه بطريقة (م)، والذى يمثل في مهمة الادارة على عتبات اتخاذ القرار، وتركيزها على السيطرة وسماع الحقوق أو التهديد بها، لاجبار العاملين على العمل لخدمة أهداف المنظمة، ويستند هذا الأسلوب على اقتراحات مسبقة حول طبيعة الفرد العامل ومخاوفه نحو العمل، تحكم عليه بالكل ولافتقار لتصحيح الأخطاء وأنه يفضل أنه يمدد على أن يكون هناك وبه تحقيق مصالحة بالدرجة الأولى، ويلاحظ ما كرينجور حيرة الإدارة التي تنبئ هذا الأسلوب لعدم حصولها على النتائج الموصى بها رغم من اهتمامها بعروف العمل ودفعه أخيراً ورواتب مبالغه، وما كرينجور لاسمى وجود مثل هذه الاتهامات والسيوك السلبى من العاملين، إلا أنه يؤكد بأنها ليست السبب في عجز الإدارة وإنما هي متسببة للأسلوب الذى تساء لإدارة، بما هو يدعو في تغيير هذا الأسلوب واتبع ما أسماه بطريقة (م) في الإدارة، وأننى ترى دور الإدارة في تهينة الظروف خاصة داخل لمهمة لتمكين العاملين من تحقيق أهدافهم خاصة وأهداف منظمتهم في نفس الوقت، ويستند هذا الأسلوب الى نظرة متفائلة وبجدية لطبيعة الانسانية، سر وجود بدافعية للعمل لدى الفرد، واستعداده لحمل المسئولية وقدرة على الادعاء والاستكثار والتطور، والإدارة هنا تتحمل مسئولية تحريك السلوك الايجابى لدى العاملين من خلال اتاحة الفرصة لهم للمشاركة في وضع خطط والقرارات، والثناء وعطائهم بالصلاحيات والمسئوليات، وتغيب أدائهم بأسلوب منهجى وموضوعى وبشكل منتظم.^{١٩}

بالنسبة لأرجيرس (١٩٦٢) فإن المشكلة تكمن في انعدام أو قلة التوافق بين متطلبات منظمة الرسمية، وبين توقعات وحاجات الأفراد الذين يعملون فيها، فعلى

لأنه على كل شخص ولد له سمعة حاجات ودوافع خاص، وبالتالي فهم لا يجدون المحاب ممارسة مستوية أو الأبدع في عملهم، وقد يصابون بالاحباط واللامبالاه، لذلك فهم يحتاجون الى تكوين سمعة غير رسمية لتحقيق هذا استطاع المصمم برسعة سوبره، وعلى رجبس عنه مستوية وإدارة على لإداره في مساعده انعامين على اسجون من حاله «عده الصبح» و حاله «صبح» وذلك من خلال توسيع مجال تخرجه السمعة ونقل اعتمده على الآخرين في أداء العمل وشراكتهم في اقرار الامور فانه، ويجدر رجبس من أن استطاع سى لانهم ما يصح فردا من شخص منهم أكثر من الحد الأدنى من الجهد.²⁰

سهدف شرح مبسوط الأفراد، صنف ماسلو (١٩٤٣) حاجات لأفراد في خمسة مستويات بشكل جمعي سماً وأهراً من حاجات وهي من الأدنى الى الأعلى كالآتي:

- الحاجات الطبيعية وتشمل الغذاء والملبس وعمره من حاجات الأساسية للفرد.
- حاجات الأمن ويقصد بها حاجة الفرد الى دره الأخطار ومواجهته لتهددات.
- حاجات الاجتماعية وتشمل حاجة الفرد الى الانتماء لجماعة أو جماعات وإلى تكوين الصداقات.
- الحاجة الى الشمو بالأهمية، وهي حاجة الفرد الى التقدير وكل ما يؤكد له أهميته وأهمية الدور الذي يقوم به.
- الحاجة الى تحقيق الذات وهي أعلى نوع من الحاجات وتشمل الحاجة الى تحقيق المنجزات والإبداع.

وتمثل مستويات الثلاثة الأولى الحاجات بدنيا للفرد، أما مستويات الأربع وخامس فمعد اعتبارهم ماسلو حاجات المعلى، ووهي ماسلويبدأ بفرد بمحاولة شاع

الخاضعات لأدنى على السليم، وعندما يفتح في اشباع مجموعة أو مستوى معين من الخاضعات، يستعمل الفرد ن مستوي أعلى من الخاضعات وهكذا ، ومعنى هذا أن الخاضعات المشبعة لا تؤثر في سلوك الفرد أي أنها لا تمنعه، ويربط سلوك من مرحلة لتطور لاجتماعي والاقتصادي ومن ظهور الخاضعات، هي لمجموعات لمجموعة ظهرت الحاجة الى تحقيق اهداف بشكل واسع، منه لا يترك لأفراد في بيوت لاجتماعي لتحقيق الخاضعات الدنيا.^{٢١}

و بعدة سلم ماسلو للخاضعات نموذجاً مبسطاً شرح دونهج وسنوث لأفراد، وقد يكون هذا سبب وراء نشره، لانه لا يوفر شرحاً كافياً ومفصلاً لسلوك الأفراد، والخاضعات لا تشرح برزت الأهمية في السمة ذاتها، فلاحظ أحداً أن مستوى التبرع نفسه في لأهمية على السون الذات، كما أن شخص قد لا يشعر بالخاضعات نفسها.

بوصف هير. سرج (١٩٦٩) في نتائج مشابهة بسمة ماسلو من البحث لمن أحرره لتحديد أسباب رضا الموظفين في عينة من الشركات لصناعة الأمريكية، بعد توصيل أن أن العوامل المؤثرة في رضا الموظف تختلف عن العوامل التي تؤثر على عدم رضاء، والموظف يشعر بعدم الرضاء إذا كانت ظروف العمل غير مناسبة، وشحن ظروف العمل سيئات وحرارة لمطبخه وبيئة العمل لادنة وبيع الاشراف وعلامات مع العملاء ورائحة، وحتى يوفرت هذه الظروف بصورة جيدة. فلي يشعر بالوصف بالرضا، وبما يقلل أو يزيل شعوره بعدم الرضاء من جهة أخرى، فإن شعوره بالرضا يعتمد على عوامل مختلفة يكمن في التوظفه نفسها، وليس في ظروف العمل والموئل المحيطة بالتوظفه، ومن هذه العوامل كرامة في التوظفه، المستويات ومستوى صعوبة واجبات التوظفه، وما ساحة من امكانيات للاندماج والخصوب على التمدد والترقية، وفي حالة عدم توفرها فإن شعور الموظف بالرضا من العمل يقل أو يضمحل.^{٢٢}

أصبح الاهتمام بسلوك الأفراد في الوقت الحاضر محلاً واسعاً للبحث وموضوعاً رئيساً يدرس في الجامعات تحت عنوان أسس التنظيم، ودارعهم من ظهور كليات ومدارس جديدة في الفكر الإداري، فلا يزال هناك عدد غير قليل من المتخصصين يعرفون سلوك الفرد باعتباره المدخل الرئيسي لدراسة وفهم المنظمات.

المنظمات كيانات طبيعية

اهتم علماء الاجتماع بدراسة المنظمات باعتبارها وحدات اجتماعية ذات وظائف مهمة في المجتمعات، وهي تتفاعل مع وحدات مجتمعات أخرى كما أنها تكون نفسها من وحدات فرعية تتفاعل فيما بينها، وتشكل هذا الاتجاه في الفكر سينيرك وبرسور، فقد لاحظ سينيرك (١٩٤٩) أن للمنظمة (مثل الكائن الحي) وحدات من أهمها الحاجة إلى بقاء والاستمرار، وأن وظيفة المنظمة في شياخ هذه الوحدات هي من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية. كما أنها تحاول عرس حدوث ثورة لها في المجتمع لتكتسب الشرعية وتضمن استمرارية نشاطاتها.^{٢٣}

واعتبر برسور (١٩٥٦) منظمة بعبارة جديدة تعبر بوجود العلاقات الداخلية بين أجزائها وبمفاعلتها على بيئة وانتمائها، نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة (ص ٦٣) ومن جهة أخرى فإن تحقيق هذه الأهداف يؤدي حتمية حساب النظام الأكبر (أي المجتمع)، وتقول برسور مع سينيرك في أن عوامل عدم الاستقرار التي عادة ما تكون مصدرها بيئة، تؤكد على حاجة المنظمة للاستمرار، وبأسس له فإن نجاح المنظمة يعتمد على تحقيق حاجتين أساسيتين: بلوغ الأهداف والاستقرار.^{٢٤}

انضم جونسون (١٩٥٩) لمدرج 'عصوي أو العنصرى للمنظمة لأنه مبالغ في تمثيل المنظمة ككيان عصوي نمو وتنطور عصبوي ويصحبه - وربما يكون محبلاً - نميره

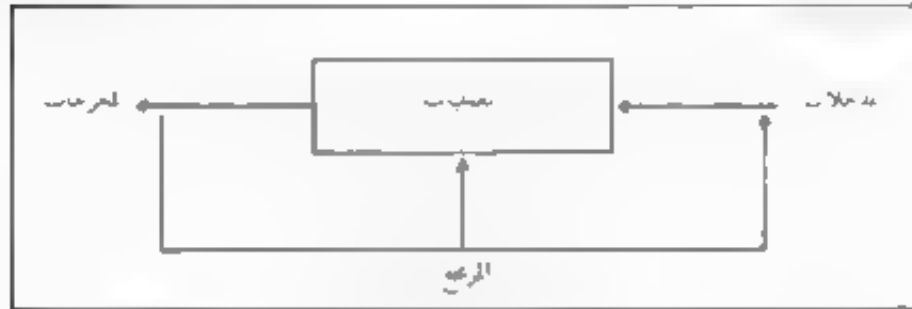
لأن تنحيز يحدث تدريجياً وعلى المدى الطويل وفقاً لـ «قوانين مصحبة» و «قوانين فان هوف» المصنوع بهتمل الصيررات والخصائص هادفة والمعلانية التي تحدث في كل مصفبات، وبعد أن سعد حولتم أسماء المصنوع الخفلاتي بمصنعة نصاً، لأنه بصورة منظمة ككيان ميكانيكي يفرص درجه عديده من المعلامية أو الرشد في قراره وسواء بمصنوع مدعو أو بوحيد المصنوعين في مصنوع واحد، دس ميكانيكي يشتمل على الجوانب الهادفة والمخططة بالاصناف الى الجوانب غير المخططة.^{٢٥}

مصحبة النظم

لم يتوقف تطور الفكر الإداري عند أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد واصل دارسو المنظمة بحثهم عن أطروحات فكرية جديدة توفر شروحات أفضل لهذه المنظمة، وقد عرف تحول جذري آخر في الفكر الإداري، عرفت به مصحبة النظم في تحليل وفهم المنظمة (ماينتزر، ١٩٩٤)،^{٢٦}

و يعرف كدليل (١٩٧١) النظم بأنه «كائن يكون من أجزاء أو عناصر تعتمد بوحدها على الأخرى»^{٢٧} إن تعريف لمنظمة ككائن يؤكد على كونه من أجزاء مترابطة متداوية وهه أهداف مشتركة، بالاصناف أي ذلك تعتبر مصفبات مصفاة، أي أنها مصفاة على البيئة، وهذه الخصائص تتيح للمنظمة الحصول على الموارد (أو كما يسميها أصحاب مصحبة النظم، المدخلات) من البيئة وكذلك تصريف مخرجاتها وخدماتها الى البيئة. فالمراد من تشتمل المواد الأولية والموارد المدخلة والأيام والعمومات ضرورية، حيث تقوم المنظمة بتحويلها من خلال عمليات الإنتاج أو خدمات، ومن جهة أخرى فإن المنظمة تحصل على مدخلات مخرجاتها وخدماتها على مورد جديد، وهكذا تبدأ حلقة جديدة من الإنتاج وعناطف على استمرار عملياتها ووجودها، وتشكل الشكل بأن نموذج للمنظمة كقطعة مفرجة يسود المدخلات ويحولها

من خلال عمودان إلى مخرجين، ويستقبل المرنجعم الصوت من متحانه لبيئة
لمخرجات النظام:



وهذا منهجية النظم. فان النظم يكون فعاله (أي ناجحه) إذا استطاعت الحصول
على مورد اللازمة من البيئة. تشجيع عملياتها واتساع المخرجات، وكذلك مورد وعده
حتمية بها اليها في الأزمات لضمان استمرار عملياتها، وهذا لا يتحقق بالطبع إلا
إذا اعتمدت البيئة (المورد، مخرجات أخرى، المجتمع) منتجات أو خدمات المنظمة
دفعاً، وهكذا يصبح التعامل مع البيئة شرطاً أساسياً لنجاح المنظمة. وعلى عكس
الاتجاهات السابقة تؤكد منهجية النظم على ضرورة التوصل أولاً إلى فهم المنظمة ككل
قبل محاولة فهم أجزائها أو عموداتها المرحية (كرايل ١٩٧٨، ص ٥١) كما أنها
تستبعد عن الاتجاهات السابقة في تصويرها للمنظمة كصندوق مغلق، و يقدم كاتر
وكهـ (١٩٦٦) شرحاً ومباً لهذه المنهجية وهو من النظم المفتوحة.^{٢٨}

بالرغم من أن منهجية النظم لم تهمل ما يحدث داخل المنظمة من علاقات
وبعلاقات لا ترى دون شك حول الانظار إلى العلاقة بين المنظمة وبيئتها، وإذا كان
بعض قد تابع في الاهتمام بعوامل البيئة ولم يخط العامل الداخلي أهمية خاصة، فان
نسب ليس في منهجية النظم. وعلى أية حال فقد كانت أفكار هذه المنهجية الأساس
لدى سبب عليه النظرية الحديثة في الإدارة والتنظيم، أي نظرية الموقف.

نظرية الموقف

تعتبر نظرية الموقف امتداداً مفكراً لمنهجية نظم مفتوحة في لادارة، وتستخلص أفكار هذه النظرية في عبارة (لا يمكن شيء يعتمد) ويعني هذا أن الخصائص التنظيمية والظواهر السلوكية للمنظمات لا يمكن ادراك كليتها وفهمها بدون الاحد في اعتبار عوامل وضروف الموقف الداخلي وخارج المنظمة، فان اردنا دراسة تنظيم احدى منظمات مثلاً فاننا لا نكتفى بملاحظة وتحليل العلاقات بين عناصر تنظيمه وما يجب أن يعنى أيضاً رياضيات الطلبة بما حوله من عوامل تجعل منه ويؤثر فيه

على هذا الاساس، فان ما توصفت فيه المدارس والانماذات الفكرية السابقة (لادارة علمية، مادية الادارة، العلاقات الانسانية) من موانع لا يمكن عبورها عبارة (أن تصبح لكل مكان) أو ثابته (أي تصبح لكل زمان)، ولكنها قد تكون صحيحة ومفيدة في تحيين وفهم ظواهر التنظيمية أو السلوكية تحت ظروف معينة، وهكذا فان نموذج البيروقراطية لمغير الذي نصفه بالثبات والاستمرار لا يعمل بحرح تحت كل الظروف، كما انه لا يوجد مادية عالمية بلا دة أو طريقة مثل وحدة لاداء كل مهمة أو وظيفة، بل بعد تغيير نظرية الموقف برهمن نظريات تنبئه اسي كانت من اسرر مسببات اندرس والمنهجيات السابقة، وهي أكثر تكاملاً منها لأنها احدث في الاعمال كافة عوامل الموقف من عوامل تكنولوجيا وبيئة اقتصادية وصوره سلوكية وغيرها.

تطورت نظرية الموقف عبر مرحلتين بدأت بمرحلة الأولى من ظهور البحث لدى أخره حول ودور في سكلترا وتنمير هذه المرحلة بالاهتمام بدراسة تأثيرات عوامل موقعية محددة على التنظيم والسلوك في المنظمة، واعتبرت تأثيرات هذه العوامل حزمة وإيراميه على المنظمة، فهي مثلاً تحم صمدت التركيب التنظيمي من خلال القيود الاقتصادية التي تدفع منظمة في سى هذا التنظيم وفي المرحلة الثانية حول الاهتمام

أي دور لإدارة واستراتيجيتها لتأثير العوامل المختلفة من خلال الاستراتيجية التي تبناها منظمة .

الرايات التكنولوجية

يرجع الاهتمام بدراسة تأثيرات التكنولوجيا على منظمة إلى مجموعة الباحثين من معهد تيسوت ، الذين لاحظوا وجود ارتباط بين التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية في المنظمات . وسجل ترميت و يامفورت (١٩٥١) بأن النتائج لدراسة معميقة في تكنولوجيا استخراج الفحم من طريقه اليدوية إلى طريقه الميكانيكية كانت زيادة الحصص وأصناف وسائل الاتصال وأصبح من الممكن في حجم ، مما أدى إلى زيادة في حجم المبيعات وزيادة معدل مبيعات واحد من الإنتاج ، وقد تبين من نتائج بحوث تيسوت في هذا الموضوع أن المنظمة هي نظام جماعي - تكنولوجي مركب من نظام فرعي (اجتماعي وتكنولوجي) يؤثر كل منهما في الآخر ^{١٩}

بحث ودوارد

كان هدف الأخصي بحث الذي قامت به ودوارد (١٩٦٥) على عه من ١٠٠ شركة صناعية صغرى الحجم ، هو اختبار العلاقة بين تطبيق مبادئ الإدارة والنظم التي وصفتها مدرسة مبادئ الإدارة ، وبين نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها ، وقامت ودوارد بجميع بيانات كثيرة عن التنظيم وطرق الإنتاج وسيطرة المحيط ومؤهلات المديرين وأصناف الحملات ودرجات الشركات في البيئة ، ثم صنف هذه الشركات حسب مستوى أدائها أو نجاحها ، وقد ظهر من نتائج البحث حصولها عدم وجود ارتباط معنوي بين نجاح الشركات ومدى استراتيجياتها مبادئ الإدارة . ولم يتوقف ودوارد عند هذه النتيجة ، فقد أشار اهتمامها بالحدود وجود ارتباط بين التكنولوجيا والتنظيم ، مما تمت تصف الطرق التكنولوجية مستخدمة في البيئة إلى أحد

عشر صفا، ثم أعداد مجسيمي. وفقا لنقد التكنولوجي، و يتمثل بدرجة
سبعه. يمكنه عن عمليه الانتاج، ان ثلاثة أنواع رسمه هي^{١٠}

الانتاج الوحدية: و نصف بأن الانتاج يتم وفقا لخواصه المعين أو المستهدف
لذا فان العمليات الانتاجية لا تنقسم بالتكرار، والمثال على
ذلك هو صناعة الطائرات والطباعة.

الانتاج الكبير: وهذا يصنع المنتج على خط تجميع، وتكون العمليات
الانتاجية متكررة وروتينية.

انتاج العملية المستمرة: يصنع انتاج عبر سلسلة من العمليات المستمرة ذات خصائص
المطوية والمتكررة.

ووفقا لهذا التصنيف، تكون تنوع التكنولوجي عند أقل درجاته نسبة في انتاج
الوحدة، وعند أعلى درجة نسبية في انتاج العملية المستمرة.

توصلت و دورديج نتيجة مهمة وهي أن التكنولوجيات المختلفة تعرض «أشياء»
أو صفات مختلفة على المنتجات والعاملين فيها، وأن المنتجات المتماثلة تستجيب لهذه
الصفات من خلال اعتماد تنظيمات ذات صفات مختلفة (١٩٦٥، ص ٥١) هذا
وحيث مثلا أن عدد التسويات التنظيمية يزداد بزيادة تعقد التكنولوجي كما أن
التنظيم يكون أكثر مرونة من حيث تحديد الواجبات والمسؤوليات في صفات الوحدة
والعملية، ولا تقتصر هذه العلاقة على الجوانب التنظيمية فانها تهاجم الإدارة وسلوكها
يرتبط أيضا بنوع التكنولوجيا، فقد كان العاملون في صناعة الانتاج الكبير أقل رهبا
من العاملين في النوع الآخرين وذلك بسبب ظروف العمل التي تتدرج كثرة الصعوبات
على العاملين، كما أن أعلى نسبة ملاذات في أعداد الكلي للعاملين هي في انتاج
الصغيرة، و يبيد انتاج الوحدة ثم الانتاج الكبير، وعلى هذا أن صناعة انتاج الصغيرة
تطلب أكبر عدد من الاداريين نسبيا، كما أن تكاليف الصيانة تتجهض مع ازدياد
تعقد التكنولوجي، حيث تقل الاعتماد على المهارات المتخصصة للعاملين وليس

جدول رقم (١) صفات التنظيم والسلوك المرتبطة بكل نوع من أنواع التكنولوجيا وهذه النتائج التي حصلت عليها ودوارد.

جدول رقم (١)

صفات التنظيم والسلوك المرتبطة

بكل نوع من أنواع التكنولوجيا (بمقتضى ودوارد)

نوع التكنولوجيا	صفات التنظيم	السلوك والملاحظات الإنسانية
الوحدة	عدد المستويات الإدارية: ٣ نطاق إشراف المدير العام: ٤ نطاق إشراف المشرفين: ٣-١٠	درجة المشاركة في وضع القرارات كبيرة والعلاقات بين العاملين جيدة
٥ - ح الكه	عدد المستويات الإدارية: ٤ نطاق إشراف المدير العام: ٧ نطاق إشراف المشرفين: ١٠-٥	العلاقات غير جيدة بشكل عام وتكثر فيها الخلافات والصراعات
١٠ - ح ص	عدد المستويات الإدارية: ٦ نطاق إشراف المدير العام: ١١ نطاق إشراف المشرفين: ١٠-٧	العلاقات جيدة بين العاملين

كانت الخطوة التالية لدى قام بها ودوارد هي قسم نتائج هذه نتائج نتائج تنظيمه، وقد أصبح هذا صفات تنظيمه الأكثر تحدياً أقرب إلى صفات العامة المرتبطة بنوع التكنولوجيا، ومن هذه النتائج ما أنه كانت حالات مثالية لخص صفات التركيب التنظيمي (مثل نطاق الإشراف وعدد مستويات الإدارة) لم تكن تتطابق مع كل نوع من أنواع التكنولوجيا. بناءً على هذه المبررات التكنولوجية مؤثر إيجابي في صفات التنظيم. ويمكن ليس لمؤثر الوحيد (١٩٦٥، ص ٥٠) ودعم من منظور التنظيمي التركيز على ما تفرصه التكنولوجيا على صفات التنظيم.

خدمات المنتج التي حصل عليها هارفي (١٩٦٧) من دراسته لعينة من ٤٣ شركة صناعية متعلقة مع نتائج ودوارد، ولكنه اقترح صفة مؤشر آحر على المؤشرات التي استعملتها ودوارد في تصنيف التكنولوجيا وهو درجة المعرف في كل نوع من أنواع التكنولوجيا، هي إنتاج لوحدة يتكرر حدوث المسائل او المشكلات التي تتطلب حيويا ابتكارية بأعلى درجة، و يليه في ذلك الانتاج الكهربائي إنتاج العملية، وقد أظهرت النتائج أنه كلما كانت المعيار فنية كلما زادت عدد لوحات التخصصية، وعدد لمصنوعات الادارية، وسنة عدد الاداريين في العدد لكل معاميل.^{٢١}

بعد حواي عشرة سنوات من نشر نتائج بحث ودوارد، هم رو برمان (١٩٧٠) باحثين بحث مماثل على عينة من ٥٥ شركة صناعية في أمريكا وقد أبدت النتائج التي حصل عليها أغلب نتائج ودوارد.^{٢٢}

اسهامات جيمس تومسون

ثم بفتح اسهامات تومسون في الفكر الإداري والتي جعلها كنهه لشؤون (١٩٦٧) على تصنيفه للتكنولوجيا، فقد حاول تومسون وضع نموذج متكامل للمنظمة، يصلح كأساس لهذه حقيقة المساهمات، بدأ تومسون بمراجعة لأطر الفكرية لمدارس ولانهايات السابقة، فانتقد حركه لاداره العلمية لاسيما الى اقتران أن المنظمة نظام معلق، فالأهداف معروفة والمهام محمية ولا توجه المساهمات ولها هذه بدراسة مشكلات في الحصول على الموارد اللازمة، وفي توزيع مساهماتها، كما لاحظ تومسون أن مدرسة مدي الادارة تفرص درجة عالية من التفلاتة في تنظيم ودائرة المنظمة، وأن نموذج البيروقراطية هو أيضاً نموذج مثالي لتحقيق الكفاءة، وقد انتقد تومسون هذه المدارس والايهات الفكرية لأنها مالت في تقديم مستوى التفلاتة أو برشد لدى معكس تخفيفه في المنظمات ومن قبل الادارة، وهو في نفس الوقت لم يكن رصياً عن

مهجه لعمه ، لأنها لم يوضح كيفه انعام مع عوامل بيئة المؤثرة على عمل منظمة والتي قد لا تستطيع السيطرة عليها. ٢٣

ان عمل سون نومبون يحتمل من خلال الجمع بين سمودجس المعلق والموضح ، فقد اعبر انصهار وسائل فعالة لتحقيق لاهداف و سبب ذلك من خلال لعمليات محصطة ، ولكن هذا المحطه لا يمكن ان سبب بكفاءة دافعة بسبب تأثيرت عوامل عديدة ، وخاصة عوامل بشرية ، وحتى تستطيع المنظمة مواصلة عمليتها هذه وسعامل مع عوامل بشرية ، فانه من الضروري توريد مهارة والمستويات من ثلاث مستويات دافعة المستوى البشري ، والمستوى الاداري ، ومستوى انعام ، فقد سون لاديس (نفس) سحر العمل من خلال العمليات التقنية (التكنولوجية) وهذا يجب ان يكون درجة بعض وانما في الفرز وسبب عالية جدا حتى يمكن وضع ترتيب بدرجة عاديه من ارشد ، أما المستوى الاداري فهو مستوى وسيط بين المستوى البشري وانه ليس يسكن من توريد و العمل ، وأخير يختص لسون انعام بالعملي مع عوامل انسانيه التي لا يستطيع منظمة السيطرة عليها ، وبما ان المستوى الاول وان درجة لعمه محدود لوسائل ومكايه موضح ، هي دافعي بدرجة ، ومن خلال هذا التقسيم ، تحصل المنظمة على المذرجة المناسبة من سون وارشاد في تنفيذها التقنية والتي هي ضرورية لتحقيق الكفاءة ، وبسبب توفيق تقني مرنه ومتكيفة مع متطلبات البيئة عند المستوى انعام

ان في المهمة الرئيسية لاداره المنظمة بشكل عام هي المحافظة على سون واستمرارية لعمليات المنظمة ، وحماها من تأثيرات وندخلات البيئة الخارجية ، وقد سرح نومبون بعض المصروف التي يمكن ان تسبب لاداره في لقيام هذه المهمة ولكن من عرض هذه المصروف من مفيد اول العرف على تصنيف نومبون لتكنولوجيا ، والذي يشتمل على ثلاثة أنواع وهي :

تكنولوجيا الاساس الكبير ، واما ، يوضح صرفة الاساس في العمل مقسمة في

عدد من الخطوات بسيطة وأسرعها وإشراك على هذا النوع هو مصنع سيارات.

٢- التكنولوجيا الوسيطة : تقوم بالربط بين عناصر أو أفراد من خلال خبرات عمل منظمة. فاستودن مثلاً تقوم بالربط بين المودعين والمقرضين وتعامل مع الطرفين وفقاً لاحتياجات محددة.

٣- التكنولوجيا المتكثفة : وتتميز بوجود عدد كبير جداً من تخصصات لدى مستخدميها ومشاركتهم في تخصصاتهم في التعامل مع المشاكل المعقدة. ولا يكون ربحهم في وسائل الإنتاج عالية، وذلك على هذا النوع يعتمد في وحدات بحوث وتطوير وصيانة المنتجات حيث يتلخص عدم وجود حوافز مالية للعمل وبما سبق من التعامل من خلال الأهداف والتكليف المتبادل.

٤- كيف نحقق أداء المنظمة تكنولوجياً، أو بالآخرين لعملاء عملاء
الامتياز، من تأثيراته فإن هذا أربع طرق رئيسية وهي

١- الخبرة : بتمتع المنظمات بخبرة تعتمد على قدرات المنظمة على الحصول على الموارد وتأمينها حتى في وقت أحمال كما أنه يعتمد على قدرات المنظمة في إنتاج منتجاتها، ولذا ليس بينهم المنظمة هم - قطع حرة من هذه الموارد ولكن هؤلاء الأفراد لا يمكنهم عدم تصنيعها بحدوثها ولا يمكنهم أداء واجبات الموظفين في إدارة الأعمال في إدارة في تسليمهم هذه الواجبات، وهذا التدريب هو عبارة عن «خبرة» تقوم بالاستثمار في شكلها من التأثيرات على من هم في المنظمة، كما أن عملية السيطرة على مخزون هي عملية حرة في الهدف في عملية تحسين الأداء، حتى لا يحدث التكرار وتتأثر بذلك عمليات الإنتاج.

٢- النجاسة : توجه بعض المصنفات بتدوين غائب في الطلب على تحديدها في مؤثر سلباً على عملها. عليه، وبسبب عجزه هذا لتدوين، تشمل مكلف معذرة لانتهاجية عدم يكون مستوى الطلب غائباً وبسبب بعض الطاقة الانتاجية لعدم تدوين مستوى الطلب، وحتى بعد الانتهاجية هذه تأثيرات السلبية على عملها. فلهذا سيجب من «النسوية» الطلب، لمركبات كهربائية بمرص «حور» على وحدات لاسهلات «د» «حاور» حد مقياساً كما مع شركات الطيران والسباحة تخصصات في قيم التذاكر أثناء مواسم ركود الطلب.

٣- لسوء الحظ : إذا كان من الممكن لإدارة منظمة أن تتأ بحالات البيئة من حدودها، فإنها ستكون قادرة على تهيئة المنظمة لتتصرف بحدود من حالات مكلف، فمثلاً عبرت إدارة شركة بحصة مسير في أدوات كهربائية في إحدى الدول العربية، مشاريع سكاك جديدة، مؤشراً على رغبة الطلب على لأجهزة كهربائية، وعمدت ذلك في وضع خططه نفسه، كما ساءت درة شركة أخرى بحسب ما سبقت له أن الطلب على شراء الساعات سبقت ذلك بحسبه بعد بتر مع نحو لأمنه وأحدث ذلك في الاعتراضه وضع حصتها.

٤- النقص : ذلك يمكن ممكناً يعتمد أي من هذه الطرق، سيجب إدارة منظمة في نفس، فمثلاً عندما لا يستطيع درة سبقت أن يحدد عدد حالات برصة التي سبقت منها كن تخصص من تخصصات مؤثرة بينها، فإنها تقود معذراً بتوزيع الأسرة بين هذه التخصصات.

عموغة أستون

قداء فريق من الباحثين من جامعة اسون في بكرا إجراء بحث حول علاقة كوتونج بتركيب سبختي على عبة من ١٦ قطعة صاعه وحده ترواج عدد

يعملن فيه بين ٢٥٠ إلى ٢٠٠، وتشير نتائجهن إلى أن تأثير التكنولوجيا لا يظهر بشكل واضح إلا في الوحدات الإدارية التي تستخدم هذه التكنولوجيا مثل إدارات لانتاج أما الوحدات الأخرى مثل المحاسبة والمبيعات لم يأت تأثيرها بالتكنولوجيا. وهذه النتيجة نفس شكل حرص على تطوير الكبيرة حجم. أما في المصنوعات الصغيرة فإن التكنولوجيا تأثير كبيرة على الإنتاجية لعدم تمت السيطرة على تأثيرات الحجم لم يظهر الترابط بين التكنولوجيا والتنظيم.^{٢٤}

والصالح في نتائجهم مهمة حول علاقة التكنولوجيا بالحجم. يوضح بحثو سون من مرمية لأدبيات موضوع: الحجم أو تحديد منه عدم السيطرة وهي

- ١- الحجم: و يفسر بوزن العمل داخل مصنعه و يفسر بعدد المصنوعات وعدد الوظائف التخصصية ضمن كل مجال تخصص.
- ٢- السيطر: وهي الإجراءات المعمدة ومصنعة مثل الإجراءات الخاصة و إجراءات سون بومفيس والمجرب
- ٣- الرسمية: وتدل برسمية على أن القواعد والعمليات والإجراءات مدونة.
- ٤- المركزية: و يفسر عنها من بوزن مبيعات اتخاذ القرار
- ٥- شكل التنظيم: هل هو طوبس أو مصطحف وما هو نطاق شراف استويات الإدارية^{٢٥}

٦- التقليدية: وهي مدى وجود إجراءات عملية غير مكتوبة.

وقد صهرهم بعدد جميع السمات عن هذه العناصر وتبينها، أنه بالإمكان تبين التنظيم من خلال العوامل الأربعة السابقة

- ١- تنظيم الشاغل: و يشمل التخصص والسمعة وترسيمه وبتدق لأشرف.
- ٢- مركزية السلطة: و يفسر بها مدى مركز سلطة عند قمة التنظيم ومدى سيطرة جهات أعلى (مركز وزارة مثلاً) على قرارات المنظمة.

٣- سيطرة التنفيذيين على العمل : أى مدى الاعتماد على التنفيذيين فى السيطرة على

العمل ، أو وسائل سيطرة الأخرى مثل إجراءات السيطرة ، ويسند عن ذلك
من نسبة عدد المشرعين (المديرين) لتعدد الاحوال .

٤- حجم الوحدات المساعدة : ويقاس بمساحة المقامات فى الوحدات المساعدة وكثافة
فى الإدارات الأخرى الى عدد العاملين الاجالى .

وقد ندرت نتائج بحوث لاحقة ، مثل يكون وملائه (١٩٧٠) وهنغ وني
(١٩٧٤) نتائج بحوث استوك .

توسيع مفهوم التكنولوجيا

عرف بيرو (١٩٦٧ ، ص ١٩٥) التكنولوجيا بأنها « الاجراءات التى يودع فرد
عن شىء باستخدام أدوات أو أجهزة ميكانيكية أو يدوية بحرمين حددت تميز فى هذا
الشيء ، وهذا شىء أو مواد الأولية قد تكون كانت حب أو حرفة »^{٣٦} ويسمى مفهوم
بيرو بتكنولوجيا تركيزه على عمليات حل المشكلات وحفظها لى . لأولى لها
يمكن معاداة فى شىء أنواع متعددة ، وقد عتمد بيرو فى وصفه لتكنولوجيا على
عناصر ١- ١- حفظها عن عملة احد عن حلول لمشكلات شىء بوجه العمل
(أى حل عمليات البحث كثيرة أم قليلة ؟) .

٢- عدد الاحداث لاصحابه لى تدرج فى بحث عن حلول (ايضا هل هى
كثرة أم قلة ؟) وقد استمر هذا بيرو على تصنيف التكنولوجيا وفقا بدرجة رويته
لها (من درجة عالية الى قليلة) .

وقد شتم عدد واحد تصنيف بيرو فى بحثهم حول تأثيرات التكنولوجيا على
التمتعهم ، فقد توصل هنج ونيكر (١٩٦٩) الى أن اردد درجة رويته بوظائف
بهاجه :^{٣٧}

- وضع أدلة معضلة لقواعد واجراءات العمل .

- الاتجاه الى توصيف الوظائف.

- التركيز على كمية الانتاج وكفاءة الاداء بدلا من التوعية ومعلومات العاملين.

- المركزية في تحديد سياسات العمل.

حدود تأثيرات التكنولوجيا

يقع ماهوني وفورست (١٩٦٤) ان يصغر تأثير تكنولوجيا على وحدت المنظمة من استعمال التكنولوجيا فقط وليس كل المنظمة، لأن بوحدة منظمة في المنظمة واحدة قد تستعمل تكنولوجيا مختلفة^{٣١} وقد أدت ذلك لتابع ليس حصل عملها لنش (١٩٦٤، ص ٣٥) في درسته تأثير تكنولوجيا المكتب وقد وجد أن قسم الاعارة في مكتبة جامعية شبه قسم اعارة في مكتبة جامعية أخرى من حيث اعضاء العمل و يوجد خدمة أكثر مما شبه تقدمه أخرى في نفس مكتبة^{٣٢}.

ملاحظات على الزامية تأثيرات التكنولوجيا

كذلك يصح القول حول تأثيرات التكنولوجيا صحة الفرصة لأساسة نظرية موقف عدم وجود تعصب مسبقة تحقق نجاح تحت أية ظروف كما أكدت وجود ارتباط بين نوع التكنولوجيا (مركز ومركز العمل) والنتيجة، ولكنها لم تؤكد أن التكنولوجيا هي العامل تأثيرا على صفة المنظمة. كما ملاحظ أنها عدم وجود تدفق حول تعريف تكنولوجيا بحد ذاتها ونفسها، كما اختلف الباحثون حول مجال تأثيرات التكنولوجيا هل تشمل كافة وحدات المنظمة أم لا؟ ليس استعمال تكنولوجيا صفة^{٣٣}

الزامية تأثيرات الحجم

عندما وضع ماكس فيرمودج البيروم عليه أوضح بأن هذه النموذج حصل نتائج مستطعات كبيرة - حكومة منها وخاصة - وقد شبه بعض الباحثين مدبر دروس تأثيرات تكنولوجيا بحاصل وجود تأثيرات محجبة، ولكن ودوارد (١٩٦٥) وهادري

(١٩٦١) بـ بهذا رابط بين الحجم والسطح. مـ نتائج بي بي بي بحثو
 سون قد أكدت بأن حجم هو عامل ذو تأثير لأعلى على سطح. وهذا ما أيدته
 بعض نتائج حديث (١٩٦٢) وبلاو وشوسهر (١٩٧١). فـ رغم من أن نتائج حديث لم
 يفسر وجود علاقة بين التكتوجيا والسطح إلا أنها أظهرت بأن رابط الحجم والسطح
 هو لا فون، وسمى هذا رابط هو رابطي بعد سيطرة على تأثير التكتولوجيا.
 وبسبب هذا وجد أن ردة حجم تؤدي إلى ردة في الخصائص الوظيفية وسمية
 وسمية وهذا الاشتراك وافي ردة بالامر كربة، أن بلاو وشوسهر وجد أن
 حجم يؤثر على السطح لا أن شده هذا تأثير يفسر مع ردة حجم،^{١٢} وفي دراسة
 أخرى بلاو ورملائه (١٩٧٠) على عه من ١١٠ شركة صاعية أمريكية وجدوا أن
 حجم أشد تأثيراً من التكتولوجيا، وأن هذا رابط قوي بين حجم وسمية وحجم
 وحدات سون الموظيفين ونطاق الإشراف،^{١٣} ولكن نتائج البحث لم تؤيد كلها وجود
 رابط بين حجم وسمية. فبلاو هان وهاس وجوسوب (١٩٦٧) بدراسة رابط
 حجم ببعض عناصر المنظمة الـ ٧٥ منظمة وموصو وسمية بعد وجود تأثير
 بحجم^{١٤}

وبين نتائج البحوث التي تُدرك وجود رابط بين الحجم والسطح أن ردة حجم
 تؤدي إلى ردة في عدد الوحدات الإدارية في تحليل حادثة حة في رـ سـ
 وسمية. فسمو لا يوضع لموصو وخراب بعض، ووجود هذه لموصو
 والآخرات يمكن لا ردة من موصو بعض سموي وسمويات لأدنى، وعمره
 أخرى قد يرداد احاجة أن سبقي لم يودي في شدة مسودات دائرة جديدة بمقام
 بمقام التسيقي.

الزاهية تأثيرات البيئة

عده بعض الباحثين في دراسة تأثيرات البيئة على حجم وسمية
 سمية وقد فسرهم بعض أن عوامل البيئة على حجم وسمية على سمية

وتنصيصها . وقد بينت نتائج دراسة بيرر وستاكر (١٩٦١) أهمية عوامل السنة الدراسية
بمعدل تنصيصات ، وقد اختاروا عامدين من عوامل السنة هي التطورات الصحية
والتكنولوجية والسوق ، وبخلاف تأثير سرعة تطورات تعليمية والتكنولوجية والتغيرات
والتغيرات في السوق على عبء من ٢٠ شركة يرتبط به في قطاع الهدايا الالكترونية .
وقد توصلوا نتيجة البحث في امتحانهم نموذجين عامين منطقتين : محصول
وميكانيكي ، وبسرعة من خلاف صحت نموذجين فهم يحاولان في تحقيق
أهدافهما ولكن تحت ظروف مختلفة ، فالنموذج ميكانيكي ثلاثة مستويات بعض في
سنة مسعرة ، أما ذلك السنة نصف بدرجة عامة من عبء الاستمرار (أي سعر
و سحور) خاصة في مدى التطور التكنولوجي والسوق فإن ذلك يصب في نموذج أو نظام
محسناً .

يصف النموذج الميكانيكي بما يلي :

- المحصول ووصفي
- وصف مفصل وديني وحدات ومستويات وظائف
- العلاقات تكون عامة عمودية (من قمة منظمة نحو عدتها وبالعكس)
- السلطة مركزية وكذلك المعلومات

أما تنصيص المحصول فهو أكثر مرونة من حيث المحصول ووصفي وظائف و...
سبب متطلبات التعامل مع تلك تعبئة ، كما أن العلاقات لا تسري في العود
برسمه فقط ، أن الكثير من المعلومات تنقل في التنصيص المحصول تنقل عبر
برسمه ، ويكون هذه حركتها أحياناً ، ولا يكون بصفة مركزية لأن الإدارة عند لا
تمتلك معلومات تكافؤ لا تحرك كما هو رأي بعض كون السنة مسعرة بدلات بصفة
اتخاذ انقرار تعوض أن لديه المعلومات الكافية لاتخاذ هذا القرار.^{١٤}

دراسة شاندلر

على أساس النتائج التي حصل عليها شاندلر (١٩٦٢) من مراجعة هو وتطور حواف ١٠٠ شركة هيركية كبرى منتج أن كل مغير رئيسي في بنية هذه الشركات جاء نتيجة تغييرات بيئية، وبالأخص في التعبير في بنية وصفت خصوصاً على البنية صعدت حواف بعدد في سرعتها حتى تستطيع التعامل بشكل أفضل مع حروف جديدة في البيئة، وهذه الاستراتيجية جديدة فرضت بدورها تحديات في تنظيم الإداري.

وإذا تم تغير تحديات في تنظيم متحدة بحروف البنية استجابة ومتطلبات النمو في كفاءه منظمة قد تدعى، ومثال على ذلك لاحظت حواف في بحره شركة هورد مع جميع المساحات خطية التي بدأت في الثلاثينات بهدف توسيع قاعدة عملائها وإيجاد بدائل لسوق السيارات الذي أصابه الركود في تلك الفترة، ومع أن البنية عرضت بمصر مناسب مع به بأسعار مثيلاتها في السوق إلا أن مبيعاتها كانت منخفضة، وأثبت في ذلك هو أن شركة اعتمدت على وكلاء لسيارات الذين لم يكن لديهم خبرة في محو سوق المساحات، ولم يرفع مبيعات مساحات لا بعد أن وصفت هورد استراتيجية تسويق جديدة.^{٢٨}

التكيف مع البيئة: دراسة لورنس ولورش

قام لورنس ولورش (١٩٦٧) بدراسة تأثيرات البيئة على مجه من الشركات الأمريكية محصية بصناعة التدخين والأغذية المعبأة وحاولات، وقد لاحظ أن بيئة شركات تصنيع التدخين نصف بدرجة عالية من المومض وعدم الاستقرار، وذلك لأن الاسكارت تتكامل لوحة فيها كثرة والمدة شديدة، أما بيئة صناعة الحوانات فكانت على العكس من ذلك، أي مستقرة ولا يكسها المومض وعدم البعث إلا بدرجة قليلة جداً نسبياً، وبعد ستة صناعة لأغذية مطلة في توسط بين الاثنين من حيث الاستقرار والمومض.^{٢٩}

مركز اهتمام الباحث على استجابه شئونه بنبات المحتفظة والتعديلات التي
تجريها على تنظيمها فحده أكثر بكثير وبلازماً مع منظمات لته، وقد وصف
الاحتمالات التنظيمية التي نتج عن التكيف بـسعد مفهومين هـ سمائر والتكامل
وبمفهوم بالشمس لاس في درجه تخصص نوعي والاختلاف في التهادب
وبمارسات امديرس، ثم سكامل فيشر و وحدة لهادن والسق من بوحده
لاداره التي يجب أن تحقق لتتوصل إلى بوحده الجهود وهـ بطناب وصحوظ الشة،
وشخص بـت طبيعة ونوع العلاقات من بوحدها، وكذلك لاختراعات من بوحده
على هذه العلاقات، وهدات عدة وسائل تحقيق "تكامـ منها" فوعه وحره بـ عمل
مطية، حطط مشتركة، ووظائف تسمية.

ظهر من نتائج بحث بريس ولورث أن بطناب لاسي يعمل في بنبات دب مكية
(مسمرة) مثل شركاب بصلع القدس على بطنابه و درجه عاية من اسمير مدياره
بـشركاب بدمه في بنبات في بطناب أكثر استقراراً وبطناب هـ (أي درجه عاية
من سمائر، درجه عاية من سكامل والسق من وحدتها بطنابية وعمده تحقيق
هـ لـ السردب في البطناب العامة في بنبات متعبره هـ بطنابه يكون عادة باحجمه.
أو بطناب لاهل بوحده هـ نين أنها لم تهتم بايجاد المستوى المناسب من سمائر،
ولم تكن قادرة على إيجاد وسائل عمدة لتسبب والتكامل وانتهى من نتائج البحث
أيضاً أن وسائل التمييز المعتمدة تختلف باختلاف البيئة، وبطناب بـاحجة في
صاعة ابتدائ بنبات وحدات للتسق، وفي صااعه الأعدية لمعة سحداث
وصائف بطنابه، أما في صااعه بـودت دب لاية المسمرة فكان اتسبب بـه من
خلال الأوامر والتوجيهات.

ولاحظ الباحث أن للوحد بـ تنظيمية في اسمها أو وحدة بنبات بطنابه بطناب
معها، فهي بـشركه اسمها عده مثلاً بوحده بـشركه و بطناب و بطناب و بطناب

وإسقاط، وكل منها يتعامل مع هذه الطبقات المختلفة من البيئة العامة للمنظمة، ويخضع هذه المقطاعات من حيث درجة استمرارها وعموميتها. بدلالة الطبقات هذه التوحيد يجب أن تحذف تماماً تلك التي أرادت أن تسبح في عملها، ويؤثر حالة البيئة أو فصاع سبباً بشكل مباشر على تدفق المعلومات من البيئة أو هدفها. والمنظمة أو التوحيد التنظيمية، فاد كانت البيئة في حالة استمرار مدى فإن كمية المعلومات اللازمة للسلطة التوحيد التنظيمية ستكون أقل، وحصول عليها سيكون أسهل مما هو كانت البيئة غير مستقرة.

تعريف البيئة

وصحاح احتوت مفهوم تأثيرات البيئة على المنظمة، يعرف بمجموعة من البيئة، وقد عرف البيئة بشكل عام بأنها كل ما يحيط بالمنظمة من مصادر أخرى وفرد أو إنشاء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة، ولكن هذا التعريف على بساطته يثير مسألة من تلك وهي تحديد مكونات المنظمة وحدودها، فكم لا حظت بذلك (١٩٦٢) لا توجد حدود واضحة للمنظمة فأي تبدأ المنظمة ومن بدأ البيئة^{١٧٥} فضلاً هل الوكلاء الذين يسوقون بضاعتها هم داخل المنظمة أم في البيئة. ويرى دين (١٩٥٨) أن الاهتمام يجب أن يقتصر على «بيئة العمل» أي قطاع البيئة الذي يؤثر على حيزه وتنعكس أهداف المنظمة، وهي تشمل بؤس العمل والمصالحات المنظمة وغيرها.^{١٨}

تركز الاتجاه السابق في تحديد وتعريف البيئة على واحدة أو أكثر من مصادرها محدودة. وليس عن مكوناتها. فبيئة يمكن أن تصف بأنها مستقرة أو متغيرة ومحددة أو غير محددة كما صنفها بومسون (١٩٦٧)،^{١٩} ومن جديد (١٩٧٢) من البيئة السلبية وتركيبه حيث عرف البيئة ببساطة بأنها البيئة التي تكون عدد عناصرها المؤثرة في المنظمة سلباً كما أن هذه العناصر محاسنة (أي غير متنوعة)، وكما

عموض البيئة والمنظمة:

كما تردد عموض البيئة كلما أصبح من الصعب على الإدارة أن تؤدي وظائفها، وعدم الاستطاعة الإدارة أن تنجح هذه السؤوب ودرجة كافية من الثقة فإن عمله يكف مع البيئة، وهي هي ضرورة لعمل المنظمة، سيكون عمله حد، وفي هذه الحالة يكون العمل المنصور أكثر ملاءمة، أما تنظيمه البيئي فيكون أكثر ملاءمة للمنظمة التي تعمل في بيئة أقل عموضاً، بحيث لا يوجه الإدارة نحو السؤوب في التلويحات البيئة وبالتالي التكيف معها.

تغطيات على بحوث البيئة والمنظمة

لاحقاً وبت (١٩٦٩) ن سحابة مديريين بيئة وصورة من خلال عدس منظمة معتمد على عاملين الأول هو أدراك المديرين لوضع البيئة واثاني درجة رشد قرار المديرين، وأدراك مديريين بوضع البيئة قد لا يعكس الواقع الفعلي تماماً، فبيئة التي في ذهن المديرين ليست بيئة حقيقية كما هي في الواقع وإنما بيئة متصورة، وكما اقترحت هذه البيئة متصورة من بيئة الفعلية كذلك إدراك حضانة مدير ملاءمة لمؤسسة منظمة البيئة، بالإضافة إلى ذلك فإن درجة الرشد في قرار المديرين بما في ذلك قراراتهم الخاصة بالبيئة ليست ناعمة.^{٢٢}

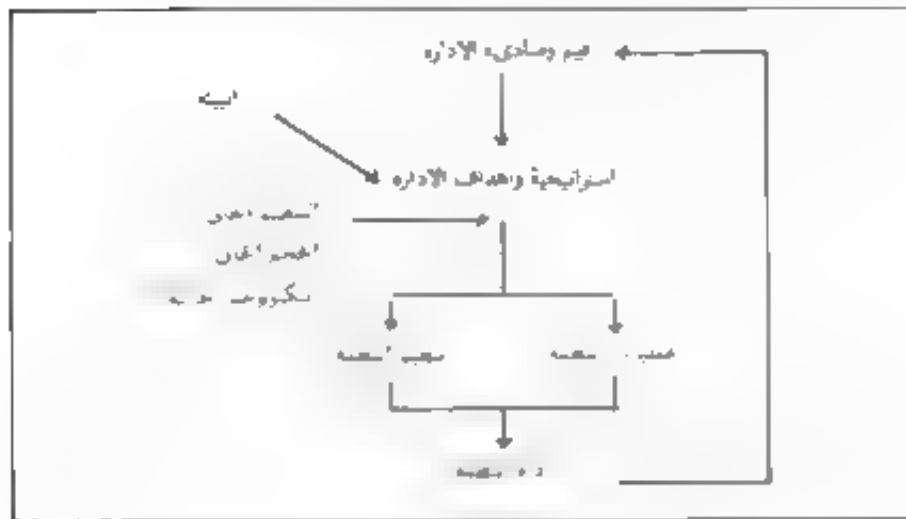
وقد نزل جدل بين المهتمين بالخصوص حول مدى انطوائهم في إدراك مديري بيئة وحاضنة البيئة، فبوريس ونورش عمداً إدراك مديريين لنفس حاله البيئة، ولاحقاً مدى صحة ذلك فاه بومي ورملاؤه (١٩٧٣) بقياس البيئة باستخدام هذه الطريقة ثم قاموا بمقارنتها بصورة مباشرة، وقد تبين لهم عدم وجود ارتباط بين هذين المقياسين،^{٢٣} ولم يستطع بومي ورملاؤه (١٩٦٦) ذلك لأن مقياس البيئة المسمى إدراك مديريين يختلف عن مقياس العمل عن دركهم، وهو يبرهن أن المهمة هو إدراك مديريين سببية ودرجة عموضها،^{٢٤} كما سكر (١٩٧٦) يؤكد على ضرورة تمييز بين

سبه كما هي وتأثيراتها على المهمة ومن ذلك لتبديد الثقة، فوفقاً لنظرية الموقف يعتمد نجاح المنظمة على عاملين هما حالة البيئة واستجابة المنظمة لذلك. فكما كان السحانس كبير من صعد المهمة واحدة لثة كما تحس أداء المنظمة، ويؤثر على أداء المنظمة ويحاجها لثة خفية وببست صورتها في أهداف المديرين^{٢٢}

استراتيجية الإدارة

سعد حسانه (١٩٧٣) الاتجاهات السائدة في نظرية الموقف التي تعترض وجود تأثير حصة التكنولوجية أو حجم أو انبئة على المنظمة لأن هذه الاتجاهات تهم دور لاديه في ذلك، ولاديه قد لا تدرك متطلبات البيئة بشكل صحيح كما أنها قد تتأثر بها وعدم أهداف في الاعمال بعد تصفية البصير ويرى قد يبد أن حرية الاديه ليست مقبولة بما يفرضه لثة، كما أن وضع المنظمة الخلق السليمها وحجمها وتكنولوجياها يحد من مجال اختيار الإدارة.

اقترح جابله النموذج التالي لشرح تفاعل المنظمة مع عوامل الموقف:



و يبرر في هذا النموذج دور الإدارة كعامل محرك رئيسي، دقيقه ولبادىء لشي يؤمن به هؤلاء وأنشي بعكس ان حداث خبرتهم في الإدارة يؤثر على خبرتهم للاستراتيجيات ومحدد أهداف المنظمة، وعلى الاستراتيجية في نموذج حامد بحصة تأثير كدعة عوامل الموقف في ذلك عوامل التي الخارجة ووضع المنظمة كدع (أ) في نتائج قرارات مديريه (مديرين)، وهذا يسمى حامد فكرة حامد لربط التنظيم مع الاستراتيجية.^{٩٩}

نظرية الموقف باختصار

ان جوهر نظرية موقف هو علاقه بين شرط ونتيجه (دأ - دأ) فال «دأ» هي الشرط أو العامل مستقل و «أأ» هي النتيجة أو العامل المعتمد. العامل مستقل قد يكون تكوينا أو حجم أو شكل أو مجموعة من العوامل الأخرى ثم العامل المعتمد فهو حالة منظمة أو صفة من صفاتها مثل سماتها العامل مستقل، وحتى يكمل تصورنا يجب أن نصيغ أن نحن هذه الاستجابة سيؤدي بدوره إلى درجة عالية من الفعالية في بلوغ أهداف المنظمة، فتكون العلاقة كالتالي:

دأ ————— أدأ (أدأ) ————— أدأ

عامل أو عوامل في الموقف ————— استجابة (نتيجه وعمدات) ————— فعالية مرتفعة
مثال: ارتفاع الحجم ————— بلامركزية في تنظيم ————— فعالية مرتفعة

وعب لمبدأ يحدد لأسباب في بعنوه الاجتماعييه، فان هذه العلاقة (بين الشرط ونتيجه) لا يمكن اعتبارها سببيه إلا إذا اشتمل على أكثر عدد ممكن من العوامل بسببه (أسباب) التي يضمن أن تكون وراء ظهور هذه النتيجة، والشرط الثاني بقديم للعلاقه بسببه هو يجب من أن السبب قد سبق ظهور النتيجة في الواقع، ول أكثر من تحديدات مجمع لما حثوا سادتهم عن الأسباب واستأنج في نفس الوقت وهذا لا يبين الترتيب الزمني لحدوثها.

هل نظرية الموقف تخص التنظيم فقط؟

أغلب البحوث مشورة في موضوع نظرية الموقف ركزت على تأثيرات عوامل الموقف على صحت التطب أو تركيب التنظيمي مفهومه واسع، ولكن هذا يعني أن هذه النظرية تعلق بالتنظيم فقط، وكما يؤكد موكر (١٩٧١) فإن نظرية الموقف هي صيغة مصغرة لهذه الفكرة أساساً بوصفها الفرض وحل المشكلات في كافة مجالات الإدارة. وفي الحقيقة فإن أول استعمال لمصطلح «الموقف» لم يكن ضمن دراسة تنظيمية هذا كان فندر (١٩٦٧) أول من استعمل هذا المصطلح في مجال الإدارة في سمية نظرية مبروفة في المبادئ الإدارية. «نظرية الموقف في الإدارة» وهي تؤكد أن أسلوب المبدأ المتبع في موقف معين يعتمد (أو موقف) على عوامل محددة في الموقف، ومنه يهتد بحسب وجد العديد من باحثي ومفكرين الإدارة «فائدة كبيرة في مفهوم أفك نظرية الموقف في تطوير مفهوم إدارة منظمة هذا بوصف كانت دور بروك (١٩٧٣) أن أن السخطة في منظمة هيكلية يختلف عنه في منظمة العضوية، إذ تكون الأهداف في الأولى محددة وصحة ويكون السخطة أكثر ثباتاً، بينما تزداد المرونة في السخطة مرة عندما يكون المنظمة عضوية. كما ربط هذا مفهوم (١٩٧٤) بين عوامل الموقف وأساليب تطوير المنظمة وأشار أن أساس السخطة للعضوية (مثل تدريب الحاسب) أكثر ملاءمة لتطوير منظمة العضوية بينما يصبح إدارة المنظمة هيكلية معقدة السخطة التي تركز على حوسبة مثل السخطة و زيادة المهارات.^{٩٠}

و يرى كابل (١٩٧٣) أن نظرية الموقف تعلق على كافة اعتماد الإدارة إذ لا توجد صيغة مثل وحدة السخطة، ولا صيغة مثل المبادر، كما لا توجد طريقة مثل واحدة لتنظيم جماعة ما، ولا توجد طريقة مثل واحدة للرقابة. وحتى يستطيع مدير أن يدير منظمته بما فيه حكمة يحتاج إلى مهارة معينة الموقف، أي تقيمه كونه عوامل الموقف المؤثرة، ثم يحدد ما يجب أن السخطة والسخطة ويرفد.^{٩١}

من نظرية الموقف تعدد منهجاً منطقياً لتحقيق كافة جوانب التنظيم والسلوك في
 منظمة، وموقف هذا لاظهار تفكرى جديد فقد أعد تعريف العديد من مصطلحات
 الادارة، فعلى صهرها كتب تعريف المنصة تركز على أوضاع وعملات المنظمة
 الداخلية من حيث هي (أجزاء عمل) أو جماعى (التعاون وتكوين الوحدات)
 أو كلاهما (فى وبنى)، وهما عدة منهجية منطقية مبنية، كانت مدارس
 والاتجاهات الفكرية السابقة تعتبر المنصة نظاماً معيماً، ثم جاءت نظرية الموقف لتقدم
 نموذجاً مبكراً ملائماً للمنظمة يشمل على علاقتها مع البيئة وعندها عتبر رئيسياً يؤثر
 على تنظيمها وعملياتها الداخلية، فالمنظمة وفقاً لنظرية الموقف هي :

- نظام تعاونى يعمل فيه عدد من الأفراد لتحقيق أهداف رسمية.
- يضم كلى يتكون من عدة فرعه يتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة ككل.
- يضم مشكبات ومفاعيل بدرجة أو أخرى مع البيئة الخارجية وعمول الموقف
 الأخرى المؤثرة عليه.

وقى نظريتها نفرد، نسب تعريفه الموقف النموذج بركب موقع وسلوك فرد فهى
 تختلف عن الإدارة العلمية ومفردة مبادئ الإدارة، ونموذج بروفره فى أن مفهومه
 للموظف أو العامل لا يقتصر على كونه انساناً اقتصادياً بهم - بدرجة الأولى - بربده
 دحيه ومكانه لادبه، أو انه يرشد للعمل والعمل هو موضوعى ومنطقى، كما
 أنها تعتبر أن صورة لابل لدى مدسه العلاقات لادبه التى تركز على عوطف
 الأفراد وبيئته الاجتماعية، فافسره، فانفرد وفقاً لنظرية الموقف فتصددت ورأسه
 وجميعاً على وعملها فى نفس الوقت وأن سلوك الأفراد يختلف باختلاف شخصياتهم
 ودوافعهم، والمواقف التى يعملون فيها.

الفصل الثاني

عمل اعداد

مقدمة :

تتألف مصطلح تحقيق أهداف، ولادته هي من تحمل المسؤولية النهائية عن التحرك أو الفعل في تحقيق الأهداف، فوصفه لادته من مهمة من يمكنه من أن يكون له لا يوجد مصطلح كما في أي نوع من أنواع العمل جماعي لا يمكن أن يسير وتحقيق غرضه بدون لادته، فمهمة لادته من كفة حائض في تحصيل لادته (لادته بتدعيمها وحسن مصطلح التسيير به) وفي لادته دوراً مهماً مؤثراً، وتتمتع به بعدة سموات، وعلى الأصغر من عمل لادته، وديار تفككت مصطلح وتصحيح، ونسب من عمل تعريف لادته، والحسن لادته من منظور شمس، كما سمعت من عمل تحقيق في عرض وتحليل الحسية لادته وأدى سيكون موضوع الفصول التالية من هذا الكتاب.

الإدارة والمديرون

عند تذكر مصطلح الإدارة سواء كان أيدي صيد الأفراد الذين يحبون وجه لادته وسمو مديرون وكذلك فهم من يوليها هؤلاء المديرون وحسن تحصيل لادته، ومن أوضح أن لأهمية التي تكسبها هؤلاء الأفراد، ومصوبات التي يتحملونها تتبع أساساً من قيامهم بعمل لادته، هؤلاء المديرون هم من مديرون من غيرهم، فمن أن يصبحوا مديري، وهم من غيرهم من الحائض في مصطلح، مديريهم قبل واتخاذ وحاجات وتحركهم دوافع، كما أن هم شخصيات واتخاذات مختلفة، ويختلفون في ممارساتهم وأدبياتهم لادته، وقد تعد هذه الممارسات وأدبيات من فترة إلى أخرى ومن طرف إلى آخر، ورغم من وجود هذه الاختلافات فإن هناك عدداً من المبادئ أو سمات التي سبقت في أدبيات مديرو

ثباتها، فانه من متوقع أن مرور الحاجة لوظائف جديدة وربما يتطلب ذلك أيضاً إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، ويتضح من هذا الارتباط الوثيق بين عمليتي التخطيط والتنظيم.

إن كافة العمليات الإدارية مترابطة، فالتنظيم لا يرتبط بالتخطيط فقط وإنما بالرقابة أيضاً، فموج وحرادات الرقابة والتنظيم مركزي، تختلف كثيراً عن نظام الرقابة الملائم لتنظيم لامركزي، كما أن التنسيق يكون أصعب في تنظيم اللامركزي منه في التنظيم المركزي، وبماهم التخطيط في تحقيق درجة لتسيق اللازمة، وكما سيصبح في بعد، فإن خطوط السلطة التي تلاحظ على المخرائط التنظيمية، وترتبط بين وحدات تنظيم، هي أيضاً خطوط الاتصال الرسمية، ومرة أخرى يؤكد على أن العممية لإدارة عممية مترابطة، ويعرف بيوسدك وسومر ووارن (١٩٩٧) الإدارة بأنها: «عملية لأنها تشتمل على أعمال متصلة تقود إلى تحقيق لأهداف، وهي عملية اجتماعية، لأن هذه الأعمال تتعلق بالارتباطات بين أفراد وهي عملية مستمرة.. ومعقدة بشكل يحتمل من الصعب استيعابها في وقت واحد، لذا تقوم تحررتها في مكوناتها حتى ندرك أهمية كل جزء منها»^١

الإدارة تحرك كل الموارد

عندما نخطط الإدارة ونسظم ونسق ونوجه ونراقب فإنها تقوم - سبعة ذلك - بتحريك الموارد المتوفرة للمنظمة. كما أنها تفرص على المحافظة على هذه الموارد عند مستوى مناسب لتحقيق الأهداف، وصحيح أن الإدارة كما عرفها البعض هي «تحقيق الأهداف من خلال الآخرين» إلا أن هذا التعريف يركز على العنصر البشري في المنظمة ولا يبرر أهمية مورد الأخرى، فالإدارة لا تحرك العاملين فقط وإنما تحرك أيضاً الموارد مادية، فهي التي تخصص الأموال لشاغات المنظمة المختلفة، كما أنها

تحرك المواد الأولية والأجهزة والمعدات، وغير ذلك من الموارد ندبة التي تشتريها أو تحصل عليها، وفي التحليل الأخير فإن خطة الإدارة وأوامرها هي التي تحرك كل هذه الموارد.

ومع أن الإدارة قد لا تكون وراء كل صغيرة وكبيرة في منظمة إلا أنها مسئولة عن كل صغيرة وكبيرة، فكما أنها مسئولة عن كل ريال يصرف من قبلها، فهي أيضاً مسئولة عن كل وحدة من المواد والهدنة التي تشتريها ومسئولة عن كل ساعة عمل يحصل معانها موظف أو عامل عن أمور، ويتضح من هذا أن الإدارة مسئولة أساساً عن الأمور الصغيرة من الأمور الكبيرة لأن هذه الصغار تتجمع لتصبح أمراً كبيرة أو تعاقم لتصبح مشكلات كبيرة.

الإدارة رئاسة ومرؤوسية

للموظف صفة رسمية واحدة هي هيكل السلطة تعبر عنها كلمة «مرؤوس». أما لمدير معاكساً ما يجمع بين صفتين، إذ هو رئيس ومرؤوس في نفس الوقت، فهو يربط مستويات إدارية ذات سمعة أعلى، كما أنه يشرف على عدد من المرؤوسين (مديرين أو موظفين)، فهو من جهة يتلقى أوامر وتوجيهات، ويقوم بإصدار أوامر وتوجيهات، وعليه أن يعد الأوامر والتوجيهات ويؤكد من تعيد مرؤوسه لأمره وتوجيهاته.

وقد توضح المدير صعوبات في الجمع بين هذين الدورين، فمطلوب منه أن يكون قدرته ومهاراته كرئيس وكذلك كمرؤوس، فعند تعامل المدير مع رؤسائه فإنه يحتاج إلى استعانة مهاراته كمرؤوس لافادهم بتوفر احتياجات إدارته وإقرار خططها ومقترحاتها، وبكثيرة لا تنتهي عند ذلك، عليه بعد الحصول على احتياجات وحدته أن يستعمل مهاراته كرئيس في تحريك مرؤوسيه وتشغيل الموارد المتاحة له.

ولا يشغل المدير موقعا مريحا، فمن جهة يتعرض لصعوبات رؤسائه الذين يريدون منه تحقيق الأهداف وتنفيذ مهام حسب الخطط الموضوعة وبأقل لتكاليف، ومن جهة أخرى يوجه مطالب ملحة من مرؤوسيه الذين يوقعون منه تقبلهم أمام رؤسائه وورعية معجبهم وتحقيق مطالبهم قبل أي شيء آخر، فهل يستجيب المدير لصعوبات رؤسائه بشكل تام و يهمل مطالب مرؤوسيه أم يسوف رؤسائه و يبدل قصارى جهده لارضاء مرؤوسيه؟ من ليدبهي أن كلا من هذين التديين غير مقبول، فمهما يكن المدير سائبا ومحا لنصل الخبير لمرؤوسيه فانه يدرك أنه لا يستطيع تحقيق مطالبهم وتقديمها على مصالح المنظمة إذ أراد الاحتفاظ بوظيفته، كما يحظى المدير لدى يعتقد في أن مهمته تقتصر على إرضاء رؤسائه ومتطلبات العمل، ولو على حساب أسط حقوق مرؤوسيه لأنه سيدرك ولو بعد حين أن المرؤوسين يسومهم قسوة القوة والحبلة أمام سلطته واستطاعتهم لرد بشكل أو بآخر، وقد يكلف انتقامهم للمنظمة أكثر بكثير من تكاليف توفير بعض مطالبهم.

إن الوضع الثاني هو أن يحقق المدير أهداف المنظمة أو لوحدة التي يديرها، ويحقق رغبات رؤسائه كصفة، وفي نفس الوقت يرضي بوضعات واحتياجات موظفيه، ولكن هذا يكاد يكون مستحيلا، فلا بد أدن لكل مدير من أن يسعى إلى تحقيق مصادلة يرضى عنها احتياجا إلى حد ما، فأساسا يجب على المدير أن يحقق الأهداف الرسمية بأقل درجة ممكنة، وبأقل لتكاليف، وهذا سيرضي رؤسائه، وقد يؤدي إلى تحقيق بعض مصالح مرؤوسيه ولكن ليس كلها، فماد سيمرض المدير بشأن نية المصالح؟ وهل يصعب قد عدة أخرى: على المدير أن يحقق مطالب واحتياجات مرؤوسيه، وبالدرجة التي تحملهم بدون أقصى جهد ممكن في لأداء لتحقيق أعلى مستوى من الاساح وبأفضل نوعية، إن المطلوب من المدير بشكل عام: تحقيق أعلى درجة ممكنة من الأهداف وبأقل التكاليف، وتحقيق احتياجات مرؤوسيه بالدرجة التي تمكنهم ببدون أقصى الجهود في العمل، وقد يفتون البعض به من السهل وضع هذه لقواعد، لكن من

الصعب حدد طبيعتها ، وهذا ما يتوقع سماعه من بعض المديرين «الحيين» الذين يورعون المكافآت على مرفوسيههم ميسراً وشمالاً دون اعتبار لما تحثه - أو لا تحثه - هذه المكافآت من تأثير، وقد سمعنا أيضاً من المديرين «المفتريين» الذين يتعدهرون بحرصهم على أموال المنظمة ويرقصون «بديربها» - على حد تصورهم - في دفع مكافآت لا حدود لها، وهذه النوع من المديرين لا يتوصلان إلى نتائج جيدة، لأن الأول (الحي) لا يحرم مرفوسيه من حلال المكافآت التي يجدها، والثاني (المفتري) لا يعترف أساساً بتأثير التحفيز على الأداء، وإذا كان الأول يستطيع المحافظة على ولاء مرفوسيه، فإن تكلفته ذلك عالية جداً، أما الثاني فقد أصعب مرة، سيه تخصصاً وأداءً، سؤال دون هو إلى أي حد يجب أن يهتم المدير بمطالب مرفوسيه ؟ الجواب هو أن مطلب لمرفوسيه يستحق الاهتمام مادام تحفيزهم يؤدي إلى نتائج إيجابية للمنظمة، فيمتثلها تساوى أو تزيد على تكاليفها.

من الواضح أن نجاح المدير في أداء هذا الدور «الوسط» (رئيس ومرفوس في نفس الوقت) يعتمد على حد كبير على نجاحه في مهام رؤسائه ومرفوسيه بحدود ما يستطيع تحقيقه، ومنى أدرك الظروف هذه الحدود وتملاها فإن النقي يعتمد على جهود المدير.

نظرة عامة على الدور الكلي للإدارة

إن مفهوم الحديث للإدارة، لا يوجد طريق مختصر لأداء عمل الإدارة، لأنها معية، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، بكل ما يدور داخل المنظمة، وكذلك علاقاتها مع الجهات الخارجية، فكل نشاط يؤثر على تحقيق الأهداف، يدخل ضمن نطاق اهتمامها، كما أن اهتمام الإدارة (ومهماتها) لا يتوقف عند الحاضر أو المستقبل القريب بل يمتد إلى أبعاد زمنية رسمية في مستقبل تدخل ضمن خطة الإدارة، ولا ينبغي أن يدبر لديه أهداف وحاجات شخصية يريد تحقيقها من خلال اعتماد الفرص التي تتيجها له وظيفته.

من وجهة نظر شمولية، فإن دور الإدارة يشمل على مايلي:

- تحقيق الأهداف .
- التعامل مع البيئة .
- التهيؤ والتطوير التنظيمي .
- التطوير الذاتي .
- تحقيق الأهداف الشخصية .

تحقيق الأهداف : المهمة الأساسية للإدارة

بأنني نخص الأهداف في المرة الأولى من حيث الأهمية بين مهام الإدارة، وسواء كانت المنظمة خاصة أم حكومة فإنها من تستطيع الاستمرار في عملها فترة طويلة بدون تحقيق الأهداف، وقيل أن يصبح هذا أمراً ممكناً فإن المدير لسئول عن فشل في تحقيق الأهداف سيفقد وظيفته، أو سينقل إلى وظيفة أدنى.

وفي سبيل تحقيق الأهداف تفوز الإدارة بمجموعة من المهام من مخطط وتنعيم وتوجيه ورفعها، ولكن قبل هذا تشارك الإدارة في وضع وتحديد الأهداف كما أن لها دوراً واسع الأهمية في شرح وتوضيح الأهداف، يبدأ عند النقطة التي ينتهي فيها دور الجهات السياسية أو الإدارية العليا (أو مالكو المنظمة) التي لها سلطة وضع وتحديد الأهداف.

عند تبدأ الإدارة في التخطيط لتحقيق الأهداف، فتجد أن الأهداف الموصى عليها في قراراتها المنظمة أو نظامها الأساسي عامة، وغير محددة، وبالتالي لا يمكن اعتمادها كما هي كأساس للعمل وتنفيذ لدا يواجه إدارة المنظمة مهمة حيوية وصعبة وهي تحويل أو ترجمة هذه الأهداف العامة إلى أهداف محددة وعملية، ولا تنفرد الإدارة بهذه المهمة بل تشارك فيها مع السلطات الأعلى التي تستطيع إصدار قرارات

مشروعة بخصوص الأهداف، ووضع الأهداف العملية أو شرح وتوضيح لأهداف العامة، هي عمليةفاعلية بين دارة منظمة وبين هذه السلطات وإن كان من المعهود أن تلعب الإدارة دوراً هاماً مؤثراً فيها، فالادارة في سبيل وضع أهداف عملية تقوم بجمع وتحليل الكثير من المعلومات عن انفرص المتاحة للمنظمة، وعن القبود توصوه على نشاطاتها وأى هي معطيات لا يمكن تغييرها، وعلى هذه الأسس تشرح لادارة الأهداف العملية الممكنة بعضها وما تنطه من مورد يمكن توظيفها.

هل لتحقيق الأهداف أولوية مطلقة؟

لا توجد حانه بسيطة على هذا السط، فمن لديهي أن للأهداف أهمية رئيسية، وعدم تحقيق الأهداف أو ضعف أهميتها من يعنى حاجة لاستمرار المنظمة في الوجود، ويصح هذا حلب في حالة منظمات مؤقتة مثل وحدات المشاريع، فقد أن يكسمل انحرار المشاريع على لوحده وبعد توريح العاملين فيها أو تنهى عقودهم، وأد لم يحدث ذلك فإن موارد وامكانيات مستغل أو تهدر.

اذن لا يمكن لادارة منظمة تريد أن تسجح، أن لا تعطى الأهداف أولوية في تفكيرها وعملها، ولكن هذا لا يعنى أن تكون كل قرارات وبصرفات الإدارة ذات صلة مباشرة بتحقيق لأهداف، وبلا حظ الفارق بين ما تخصصه منظمة بشاء الطرق لمشاريع الطرق وبين ما تصرفه على تدريب موظفيها، فبعلاقه بين قرارها ولأهداف واضحة ومباشرة في اعناه الأول، أما في حانه القرار الثاني فإن شرعية اقرار مسمنة أيضا من مساهمة في تحقيق الأهداف، إلا أن هذه المساهمة غير مباشرة وقد يكون من الصعب التأكد من حدوثها، وحتى توضح للمدير الصلة بين تحقيق لأهداف والكثير من القرارات وبشاعات التي لا ترتبط بتحقيق الأهداف مباشرة، فلا بد أن يكون له بعدة من السطرى الأمور من خلال نماذج بصورة فكرية، تسد على أساس من

أجهزة والمعرفة الإدارية، تصبح من خلالها الأحداث غير الواضحة بين بعض المروء والشايات، وبين الأهداف.

حراسة الأهداف

إن مهمة الإدارة بخصوص الأهداف لا تنتهي عند تعريف وتوضيح أهداف منظمة، فهي أيضاً معنية - بالدرجة الأعلى - بالمحافظة على هذه الأهداف من «عزوب» منظمات لأخرى، وهذه الظاهرة عدية وموجعة بين المنظمات الخاصة التي تسعى كل واحدة منها إلى تعظيم أرباحها، ولو كان ذلك على حساب منظمات أخرى، فهي تنافس فيما بينها حول الموارد والأسواق، وحتى على لشادات ومعدات العمل (الأهداف) وكثيراً ما تبيع شركة مفاستها من السوق وتستعبد على أهدافهم، ويحدث مثل هذا الشيء بين منظمات الخهار الإداري الحكومي الواحد. فلاحظ مثلاً أن في أكثر من دولة نامية تنافس الوزارة المسئولة عن إنشاء الطرق، مع بلديات المدن، حول من يقوم بإنشاء الطرق الرئيسية في المدن، فمع أن القوانين والنظم قد نصت على اختصاص البلدة بإنشاء الطرق والخسور في منطقة عملها، إلا أن الوزارة المسئولة عن الطرق تسعى إلى ضم هذه أهداف إلى أهدافها - وعاب ما تنجح في ذلك، وبعد أن البلديات أو مصالح إنشاء والمخاري التي لم تكتمل معلومات نشاطاتها، تتعرض هجمات ممانعة من قبل أجهزة مركزية والتي قد تبادر إلى إنشاء مشاريع بلدية ومشاريع لسميات ومخاري في مناطق عمل بلديات ومصالح، مستعينة من عمومى بخصوص القابلية والنظامية التي تتحمل تفسيرات مختلفة.

تتضمن الإدارة مسئولية المحافظة على الأهداف من مصادم ذرات منظمات أخرى التي قد تسعى إلى ضم بعض أو كل هذه الأهداف إلى أهدافها وتستعمل في سبيل ذلك وسائل مباشرة وغيره مثل تعبير القوانين والأنظمة بها لها أو وسائل غير مباشرة وغير علنية من خلال التأثير على سلطات أعلى.

والإدارة كـ «حارس» للأهداف تحتاج إلى الاستعانة بمستشارين أكفاء لمساعدتها في تصميم القوانين والأنظمة وعدد منفاعات المهمة أمام محاولات الغير للتعدى على أهداف المنظمة، كما يجب أن يمارس مدير مهارته في الإقناع والتفاوض ويستثمر علاقاته الجيدة لمنع هذه التحديات.

الفعالية

إن العديد من المؤسسات الصناعية في الدول الامية ومنها لدون العربية تسج كمييات كبيرة من مخرجات الإنتاج إلا أن هذه الكميات قد تفل عن الأهداف الاستراتيجية لهذه المصانع، كما أن تكاليف الإنتاج في بعضها عالية جداً نسبياً، ولا يمكن القول بأن هذه المؤسسات لا تحقق أهدافها، ولكن إلى أي مدى تحقق هذه الأهداف وهذا هو مجال اهتمام دراسات وبحوث الفعالية.

نعرف الفعالية عادة بأنها مدى تحقيق منظمة لأهدافها، ولكن بعض المهتمين بالخصوص (و.ب.ب، ١٩٦٤) وكامرون (١٩٧٨) وهب ومديلبس (١٩٧٩)، يشيرون إلى عدم وجود تعريف الفعالية يقبل به الجميع^١. ونعني أدييات للخصوص تعاريف مختلفة للفعالية وأساليب قياسها، وإذ كان مقولاً مدى التحسن قياس فعالية المنظمات خاصة من خلال حساب أرباحها، والتمويل شفافها، فلا يوجد مؤشر كمية لقياس فعالية المنظمات الخدمية، وأغلب المنظمات الحكومية هي من هذا النوع.

وباستطاعة المدير أن يربط تقدير مدى أهمية منظمة، اعتماد بعض مؤشرات التي تعكس الفعالية ومنها:

١. التمويل المشاهد وزيادة في حجمه مشاهد منظمة هي دليل على فعالية المنظمة.

٢. رضا العاملين عن المنظمة وظروف العمل.

٣ - دورات بحماية وعشر سنة العاملين الذين تركوا العمل في المؤسسة خلال فترة محددة وارتفاع هذه النسبة.

٤ - سمعة المؤسسة بين مستعملي من خدماتها ولأشرف سمعة معها، ونعكس مدى كفاية هذه الخدمات وجودتها.

من ملاحظ أن هذه مؤشرات تمثل عناصر مختلفة، وقد لا يوجد ارتباط بينها، أو أنه علاقة بين بعضها غير مباشرة، فمثلاً قد يتطلب بلوغ مستوى أعلى من الجودة في الإنتاج أو الخدمات وضع صيغ على العاملين مما يؤدي إلى تحسن رضاهم عن العمل، وبهذا قد يستعمل مستوى المعايير المطلوب على درجات مختلفة من هذه المؤشرات، وهذا ما يجب على المدير تحديده واتخاذ الإجراءات اللازمة بحسب مستوى التلبية بشكل منتظم.

الكفاءة

ليس المطلوب أن نحقق الإدارة لأهداف محدد، بل من المهم أيضاً أن نحققها بكفاءة عالية، أي بأقل التكاليف، فهناك جانب مهم من الكفاءة في حصولها على مورد معينة، وبعض الطرق على مدى استمداد بسط أو جهات مختلفة بتوفير تحتها مهمة من محو، وبذلك المورد المتاحة بسلطة هي محدودة، وعلى إدارة المؤسسة أن تحرص على استعمالها والاستفادة منها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تحقيق الأهداف، وبسبب كفاءة شئنا أولاً، نحققه على المورد المتوفرة من سعر والمدة، وسنحقق هذا من خلال نشاطات مختلفة مثل تحرير المواد الأولية وقد لقواعد لتحرير للصحة ومع سرب العاملين (الموارد البشرية) من سلطة وثانياً: استعمال الموارد بدرجة تامة، أي دون هدر أو إسراف أو تعطيل.

وهناك العديد من المديرين الذين يعطون أنفسهم على نجاح مدير جهته، وهم يصبون أن استمحاء بنفس تحقيق الأهداف فقط لدايمهم بكرروا الإشارة إلى

احصاءات الانتاج ومعاملات المحرقة، وعندما يسألون عن التكليف، يجرون في الاحابة، لكنه لا تتوفر لديهم معلومات عنها، أو أنهم لم يفكروا في ذلك من قبل، كما يعني لبعض منهم أن يكشف معلومات التكليف عن مدير كبير في الموارد، و سعى هؤلاء المدبرون أن هناك منظمات أخرى في بناتهم أو عثماتهم تشرك معهم في الاستفادة من هذه الموارد، وأن أهدافهم ليست لها بالضرورة أولوية عن أهداف المنظمات الأخرى، فقد يشتر من البحث النقي أن أهدافهم قد تحفقت من حساب أهداف أخرى ذات قيمة مادية أو أعلى بالنسبة للمجتمع

ولا توجد طريقة محددة تستطيع المدير اتساعها لموصون في درجة عالية من الكفاءة في عمليات المنظمة، فالأساس هو منهج فكري يجب أن يتبناه مدير و يتبعه بمحذواه و يقرر هذا المنهج أهمية الكفاءة وضرورة الاهتمام بها، وبعد ذلك فإن أي قرار أو إجراء يتخذه المدير يعكس هذا الاهتمام، فمدير يقدر مدير احتياحاته من القوى العاملة، فإن الاعتبار الأساسي الذي يجب أن يلتزم به هو الكفاءة و يمثل هذا في وضع تقديرات موضوعية للاحتياحات، وقد لا يكون هذا الأمر سهلاً إذ على المدير أن يتعبد على موازح حسب مظهر وافر المكانة التي قد تدفعه في طلب عدد يريد على احتياحاته المصعبة، وعندما يتضح عدد العاملين و يبلغ حد الإرحام من كفاءة البعض مستندني وذلك بسبب طول الاجراءات التي نتج عن محاولة إيجاد عمل لكافة العاملين وتوزيع العمل على عدد من العاملين يريد من المطلوب والنتيجة مماثلة في حالة المدير الذي يحركه هاجس بحارة مديريين آخرين في صحافة الشامي التي تشنها منظماتهم وحقنة مكانها وأثافي و يصرف في سبل ذلك ما يفوق بكثير متطلبات انجاز العمل وراحة العاملين.

وإذا كان لا يصعب على مدير تبرير قراره بشراء حاسب آلي من خلال الاشارة ان اموائد الموفعة، فإن الأكيد من حوده هذا القرار يتم من خلال مقارنه هذه الفوائد

(لنرى يجب أن نريد أو على الأقل تساوى) تكاليف شراء حساب ونسبه وتشجيعه وتدريب العاملين على استعماله .

و يبدو أن العديد من المديرين لا يعدرون أهمية الكفاءة ولا يعطونها الاهتمام الذى تستحقه حتى أصبح اقتراض بعض الكفاءة في المنظمات الحكومية خاصة ، أمراً مذهباً مستمراً بالنسبة للكثيرين ، فالمدير قد يندفع عن حياء بعض الموظفين أو بأحدهم عن الحصول في مواعيد لديم ، وقد يهمل صيانة الأجهزة والتعدات المستخدمة في العمل ، وقد يتهاون في متابعة الموظفين الذين يستولون في ارجعين . وربما يعف مدافعاً عنهم ، وهو يقوم بكل هذا ، لأنه لا يحسب حساباً لتأثيرات هذه التصرفات على أداء وكفاءه المنظمة . وهو عندما يقارن صفة بعضه من المديرين ، لا يجد حلاً في نظريتهم و اهتمامهم بالتكاليف ، فاقوت الصانع لا يتم احتسابه ، ونواد الأوليه التي تنتج في المراكز تستبدل دون كثير من منطه أعلى ، ولكن هذا الوضع لدى بعضه البعض صفة لصيغة دلالة في دول نامية ، قد تكون له نتائج وحيمة ، قدس الكفاءة في منظمة مثل دارة لتعدد قد يبع صه عاب أو حتى شعاع بعض الأفراد لصورة من الوقت ، لكن هناك صيانة أجهزة طبية أو سماعات أدوية لم تعد صالحة للاستعمال ، ستكون له نتائج مأساوية ، وهذا لا يعنى أن نحقق الكفاءة المطلوب فقط من مدير المستشفى ، فالواجب على كل مدير أن يهتم بالكفاءة بالدرجة التي يجب أن يهتم بها مدير المستشفى ، وقد لا يكون مبالغ فيه يقول بأنه لو هتم عدد كبير من المديرين ، وفي دول عديدة ، بالكفاءة لكان عدد خائعين أو قليلين يتكون من مؤهلاته أقل بكثير من عددهم الحالي .

التعامل مع البيئة

تؤكد النظرية الحديثة في لادارة أن المنظمة لا تعمل في فراغ ، فالبته هي تعمل ضمن المنظمة هي مصدر عوامل استمرار المنظمة في نشاط وتحقيق أهدافها ، والمنظمة

تستورد من نسبة المرد الأول والثمن والتمويل والموارد البشرية تشمل عملياتها وبتوقع أهدافها، ثم ان انفسه تقدم خدماتها أو تباع بضاعها سببية. وليس (مادى أو مضمون) لدى تحصل عليه مقابل ذلك ممكن من الحصول على مورد وطاعة جديدة وهكذا تستمر عمليات المنظمة.

ولا تقتصر علاقة المنظمة بالبيئة على عمليات التبادل هذه بل تشمل أيضا علاقتها بالجهات التشريعية والقانونية والبيئة، والتي تضع القوانين والأنظمة والسياسات المؤثرة على عمل المنظمة والتي تمارس الرقابة على نشاطاتها.

وللادارة دور رئيسي في التعامل مع البيئة فبالاصح في وضع الأطر العامة وإرساء قواعد العلاقة مع أطراف البيئة المختلفة بشرك أحيانا وبصورة مباشرة في التفاوض مع هذه الأطراف وتبني مصالح منظمة أمانها، وتقصى الادارة السببية لأية منظمة لكثير من وقتها في الاتصال بالبيئة، وهي تختص بالتعامل مع السلطات الأعلى منها في الجهاز الحكومي، سيما تختص الادارة الوطنية منظم عملية استيعاب الموارد والتمويل والقوى العاملة بالادارة لعمليات التشغيل، وليس بالادارة لاشرفية اتصالات مباشرة كثيرة مع البيئة، الا اذا كانت المنظمة خدمية تتعامل مع مواطنين.

وتتعلق هذه الملاحظات على الملاحظات بأنواعها. وان كان بعضها أكثر دقة أو اعتماداً على استة من غيرها، فهي مهمة خدمة مثل البلدية يلاحظ أن رئيس بلدية ودرها العب بمحصول الكثير من وفهم وجهودهم لتدبير موارد المالية الادارة بتمويل مشاريعها وشاغلها والاتصال بالجهات المختصة للحصول على المساعدات الفنية التي تحتاجها، والتسيق مع جهات أخرى لامتياز مهام مشتركة مثل المحافظة على البيئة من التلوث (مع دائرة الصحة العامة) وتعبير حسابات المدينة من مدارس ومجتمعات لادخالها ضمن مخطط المدينة (مع دائرة التعليم)، وتعامل ادارة الصرف في البلدية مع

العديد من المنظمات الخاصة والحكومية لتنفيذ وصيانة مشاريعها، وأغلب أدوار المدينة معية بشكل مباشر أو غير مباشر بتقديم الخدمات البلدية إلى سكان المدينة، ومن جهة أخرى تعتمد هذه الإدارات على تعاون ومساعدة هؤلاء سكان المنطقة على مشات البلدية من حدائق وطرق وغيرها.

د كات المنظمة تعتمد على لجنة للمصوب على مورد والهدف بالارمة، ويعتمد مقايضا واستمرارها في العمل على قيمة مسجتها أو خدماتها باسمه لسنة، فهل يعني هذا أن المنظمة لا حول ولا قوة لها أمام البيئة، وإن عيبها ذلك أن تتكيف مع متطلبات بيئته؟ كما عرفنا سابقاً، أن كل شيء يعتمد على عوامل الموقف، والموقف يحسب من بيئة إلى أخرى، ومن منظمة إلى أخرى، فالمنظمة الكبيرة التي يحدث مورد كثيره أو تحظى بدعم قوى من منظمة أعلى، قد تكون هي وإدارتها في موقف أقوى تجاه البيئة من المنظمات الصغيرة ذات المورد المحدودة وذلك على ذلك المنظمة الاحتكارية التي يهمن على السوق وتعرض شعارها مع مقدرة بالمنظمة التي تعمل تحت ظروف ابياسه أولاً يحصل على دعم واسناد من منظمة عاليا، فالسدة التي تستعمل ابرميج الاعلامية فقط تنوعه مكان لمدينة بأهمية المحافظة على الحدائق العامة، قد يجد أن امتدادتهم صعبة، وتكون لاستجابة أفضل للاستغاثات لمدينة أن تصعب فو عهد وتعيينات تنظيم ذلك وتعرض عراشات وعمومات على المحافظ، وفي خاتمة محاولة إدارة البلدية التأثير على بيئتها وهي بالتالي دوره مبادرة، أم ذلك كمن لا إدارة بالاعتماد على حسن نوب وشعور مواصلة لدى السكان، فانها بوصف بأنها دارة خاملة، أي أنها تنظر حدوث الأشياء ثم تتعامل معها

المخير والتطوير التنظيمي

بوصف بيئة سطلت في الوقت الحاضر بأنها مضطربة ومغيرة بشكل عام، وبأن المنظمات لا تستطيع أن يوصد أبوابها أمام تأثيرات البيئة أو تبني حدراً هاملاً بيها.

ويرى ليه، فلا بد لها ان تتغير وتتكيف مع بيئتها، وتحمل ادارة المنظمة مسؤولية رصد ومراقبة اسبب معرفة اتجاهاتها ومتطلباتها وترجمة ذلك - ضمن استراتيجية عامة للمنظمة - الى سياسات تعبيرية وتقوم بالمنظمة، وكل المشكلات التي تواجها المنظمة. ان كان مصدرها في داخل أو خارج المنظمة - تنصب من الادارة استجابة مناسبة، وقد يطبق على المنصب الخاص كما يطبق على المنصب الحكومية على حد سواء، وادراكات عمل السوق والمنظمة لا تؤثر عادة على المنظمات الحكومية وان هذا لا يمنع ادائها بحصة للحكومة أو تناقل الحركة البيروقراطية، فالادارة التي تهمل التعبير والسيطرة ستعرض منطقتها لخطر انهيار وريث الترويض، وقد لم يحدث ذلك وان بعض مديريها سيقفون مناصبهم على الأمل.

ولا تعبر المنظمة تنمائها، كما أن المشكلات - لو تركت لا تحل نفسها بنفسها فالأمر الذي يعملون في المنظمة وخاصة مديريها، هم الذين يستطيعون تعبيرها، كما أن التعبير قد يأتي من خارج المنظمة عندما تعدل سلطة عليا في أهداف أو محاور نشاط المنظمة، وفي كل الأحوال يجب أن يكون بلاذره دور رئيسي في عملية التعبير لأنها هي المسئولة في الحساب الختامي عن تحقيق الأهداف، وكيفية استغلال الموارد المتاحة عام، فلو وجدت الادارة أن الحاجة تدعو الى تعبير أو تمديد نظم العمل لرفع كفاءة الاجراءات فليس من المقبول أن تضر الادارة مادرة من سلطة المنظمة باصدار وتعديل هذه النظم، بل يجب عليها أن تسمى في اقرار تعديل المطلوب من خلال الاتصال بهذه الجهة واصاعي بوسائل التعبير، وأقدم بكل ما يتيسر ذلك من جمع المعلومات واعداد الدراسات وكتابة التقارير.

وبما أن المدير هو المسئول عن التطوير، فان ملوم يقع عليه لواجب في ايجاد وسائل وأصاليب العمل الحديثة مثلاً، فاذا كان اعتماد الأساليب الاحصائية والبرامجية في التخطيط والبرمجة وسيطرة النوعية سيحسن من أداء المنظمة، فانه على

الإدارة أن لا تنردد في التحول عن الوسائل التقليدية في هذه الوسائل الحديثة، وقد كانت لفوائد متوقعة من احدث حاسب آلي، تريد على تكليفه ليس هناك مبرر الاصرار على استعمال الطرق اليدوية في معالجة البيانات.

وليس صحيح المدير في عمله اذا اعتبر الظروف المحيطة بمنظمة ومكانها الحالية فبداياته، أو معطيات لا يستطيع تغييرها أو تأثيرها، وهذا كانت قدرات ومهارات عناصر غير كافية، أو غير ملائمة لتسديد برامج التطوير، فان المدير الساج لا يستلم لدست، وانما يعميد تدريب موظفيه أو يبحث عن أفراد لديهم القدرات ومهارات اللازمة.

وهناك حقيقة أخرى يجب على المدير أن لا يساهها وهي أن الحاجة للتغيير والتطوير مستمرة، فهي لا تظهر فقط عندما يصادف المنظمة أزمة أو صعوبات تعوق سيرتها، مما دامت المنظمة لم تتبع درجة الكمال في تحقيق أهدافها وكفاءة عملياتها (١٠٠). فان الحاجة للتطوير موحدة ويجب أن يكون الاهتمام بالتطوير ضمن حدود أعمال المدير دائما. ان لم يكن في مقدمته.

وقت المدير

يدرك المدير أنه مهما كثرت أعماله ومشاعله فان لديه وقتاً محدوداً يستطيع توزيعه بين هذه الأعمال، لذا فان كمية توزيع المدير لوقته أمر مهم يركز عليه بعض المختصين بالتطوير الإداري كمدخل لتطوير أداء المدير، ومشكلة تكمن في أن بعض المديرين لا يدركون أهمية تنظيم الوقت ونتائجه على أدائهم وأداء وحداتهم الإدارية، أو أن أساليبهم الإدارية تخلفهم - بصورة واعية أو غير واعية - بمخصص وقتاً أكثر لبعض المهام مما قد يؤثر على كفاءة أدائهم للمهام الأخرى وقد لا تكون تلك المهام مدرجة من الأهمية تتناسب مع الوقت الذي يخصصه المدير لها.

من جهة أخرى فإن توزيع مدير لوقته يختلف من فترة إلى أخرى وذلك بناءً لظروف العمل، فبمجرد موعده تقديم خطة، سيكون المدير مهمكاً بإكمال إعداد الخطة، وما يخصه ذلك من تقارير ومطومات ومناقشة، كما يتوقع أن يغطي نشاطه عدد كبير من عمل غيره عند اجتماع موعده تقديم مشروع البرية، وقد يأثر توزيع مدير لوقته بصورة أو بغيره على غير متوقعة. يجب أن يدرك المدير أن تقارير أو معلومات تبرز حدوث تحفص في الإنتاج بتحصيها وقت أكثر للرقابة والإشراف.

عندما يجد المدير أن وقت ندواه (والدوام الاعمال) لا يكفي لإنجاز مهامه، فقد يضطر إلى العمل ساعات إضافية في بيته، وهذا سلوك سيئ من حيث الصحة، ومهما كانت طاقته لمديره من العمل ساعات إضافية يوماً سيؤدي إلى إصابته بالإرهاق، وبالإضافة إلى الإرهاق، فإن علاقات المدير بأفراد عائلته وعلاقاته الاجتماعية قد ساءت شيئاً، وقبل أن تتدهور صحة المدير وتغير وضعه الاجتماعي، فقد يختار المدير التأجيل صعبة، فيستقيل من وظيفته ليبحث عن وظيفة أخرى مريحة.

لا يوجد هناك موعد محدد لكمية توزيع مدير لوقته، إلا أنه بإمكانه اتباع منهجية تمكنه من الاستفادة من وقته بشكل أفضل.

وأول خطوات هذه المنهجية هي أن يدرك مدير كيف يقوّم توزيع وقته أهميته، وذلك بتحديد نشاطاته اليومية، ووقت الذي يقضيه في أدائها، ويقتصر على شهر، على مملكة المكسب، أو يحدد خاصية يمدّها هذا المرض، ويشهد هذا سجل الذي يعبه قسطاً أسبوعياً. والخطوة الثانية في هذه المنهجية هي تحليل أنشأته إلى مجموع الخطوات الأولى لا يسحراج معدل الوقت الذي يخصصه لكل مهمة رئيسية من مهامه، ثم يقوّم ترتيب المهام حسب معدل الوقت، وفي الخطوة الثالثة يقوم مدير بمرر المهام إلى يرى أن خصصها من وقته لا تتناسب مع أهميتها وحجمها، ونتيجة ذلك أنه قد يتمكن له وجود مهام يخصص وقتاً يريد على محبوب ومهام أخرى لا يخصص وقتاً

كفياً وأخيراً (الخطوة الرابعة): يعد المدير توزيع وقته بحيث يحضر المحضر لكل مهمة
وقد كافأه، وصحح المدير بأن يحتفظ بسجل رمزي بصورة دائمة وهو سجليته دورياً

ومن الضروري أن يسهل المدير تفرغه وكيهه توزيعه دائماً، وقد لا يكون هذا سهلاً
بالنسبة للمدير الذي يعمل في بيئة اجتماعية لا تضع قيمة كبيرة للوقت، والمدير في هذه
البيئة قد لا يسمح لغيره على كمية هذه وقت العمل، وقد يكون من غير معقول
اجتماعياً أن يعذر المدير لغيره عن استغابهم بسبب شغفه، لأن مرور ساعات
ذلك الهدية، وقد يحسر المدير بسبب ذلك علاقاته الحيدة مع مرجهي وعملاته المنظمة،
وقد نسب نتائج بحث قام به مون (١٩٨٠) على عينة من (٥٢) مدير عرب يعملون في
مستوى دول عربية، أن عدم الاهتمام بالوقت وقيمه هو سلوك اجتماعي منتشر، و يأتي
في مقدمة العوامل التي تؤثر على عمل المديرين، ولا يطع لا يستطيع مدير أن
يسأل نفسه عن تأثيرات مجتمع الذي يعيش ويعمل فيه، ولكن هذا لا يمنع من أن
يسعى المدير في عمله توزيع وقته للحصول على استفادة أكبر منه، وقد يساعد كثيراً
وجود مدير مكاتب أو مكاتب يقوم بتنظيم اتصالات المدير بحيث لا تأخذ من وقته أكثر
من يستحق كما يقوم باستبدال زور المدير وتقليل من الزيارات غير الضرورية،
والسبب هنا هي أن المدير في وقت مدير سيقول، ولذلك يستطيع أن يخصص الوقت للآراء
الأمور الهامة، ولكن وجود مدير مكاتب قد يكون له نتائج عكسية منه مثل جعل
بعض المهام عن المدير وحتى عرته حثيثاً عن وقد أظهرت أن الذي يعمل فيه.

وقد بسبب أن مديري مكاتب زهري مدير، وكثرة أعماله وعدم كفاية وقت العمل
لأنها، لا يمكن أن يوزع المدير وقته، وما في عدة أوقته تقوم به للصلاحيات،
فوكيف سيطرة الذي يخصص مبالغ طويلة كل يوم في توجه المراسلات الواردة إلى
بؤرة، لم يعد بالطبع الوقت الكافي لتنظيم وترتيب والتقييم

المدير الحكومي ومدير الأعمال الخاصة

توجد جوانب اتفاق وتشابه كثيرة بين عمل مدير حكومي وعمل لمدير في مصطلحات الأعمال الخاصة، ولكن هناك أيضا اختلافات، ومن أهمها الاختلاف في طبيعة الأهداف، فالمدير في المنظمة الحكومية يسعى في تقديم الخدمة، بينما يهدف المدير في المنظمة الخاصة إلى تحقيق الأرباح لما يملكه المنظمة، وبينما تجمع إدارة منظمة حكومية سلطة لدولة وأجهزة الرقابة، تعمل إدارة منظمة الخدمة ضمن لاطار محدد من قبل مالكيها الذين يمارسون لرقابة عليها أيضاً، ولا يبرر العديد من الخدمات وهيئات الأكاديمية نجد لمبررات بكفاءة بمدرسين لإدارة لخدمة وإدارة لأعمال في كميات أو أوقات مستغلة وإن كان بعضها قد بدأ مؤخر في مدرسين الموصوفين في كلية واحدة للإدارة.

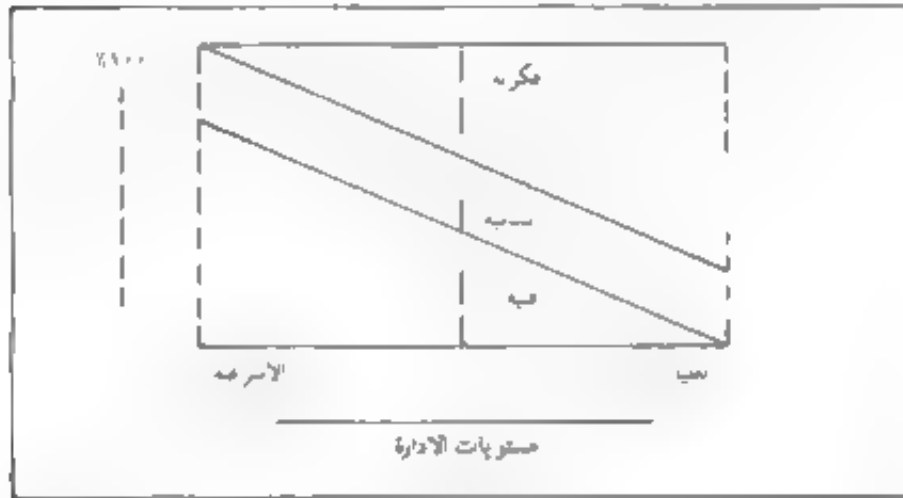
ومن جهة أخرى وإن عمل المدير الحكومي لا يختلف عن عمل المدير في الشركة الخاصة من حيث الاهتمام بتحقيق الأهداف والتعامل مع الناس، وأدوات التطوير كما لا توجد اختلافات كبيرة في الطرق والوسائل المستخدمة لهذه الأغراض

وقد تكون الاختلافات أكثر وضوحاً على مستوى الممارسة حيث يلاحظ ونشكر عدم أن المدير الحكومي أقل اهتماماً بالانقتصاد في التكاليف كما أنه قد لا يسعى لتحقيق لأهداف نفس الدرجة، لأنه لا يتعرض لمخاطر خسارة والأفلاس التي تواجه مدير لمنظمة الخاصة، ولكن المدير الحكومي الذي يريد النجاح في عمله، يجب أن لا يكون اهتمامه بهذه الجوانب أقل.

مهارات المدير الناجح

صنف كاتر (١٩٧٤) المهارات اللازمة لقطعة لإدارة إلى ثلاثة أنواع هيبة وسانية وفكرية، ويقصد بالمهارات السانية لمهارات شخصية متعلقة بشاغل العمل

أو الوحدة التنظيمية التي يديرها المدير، ويحصل المدير على هذه مهارات عادة من خلال التدريب والخبرة، أما المهارات الإنسانية فيتمثلها المدير في تعامله مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه، ويعرف كاتر المهارات المعكونة بأنها القدرة على درك المنظمة ككيان متكامل يتكون من نشاطات متربطة، كما تشمل دراك المدير لدور المنظمة في المجتمع ولعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المؤثرة عليها، ويرى كاتر أن كفاءة المديرين يحاكون هذه المهارات، إلا أن حاجة كل مدير تتفاوت حسب مستوى المدير وكما هو مبين في الشكل التالي:⁴



و يصبح من انشكك أن أهمية المهارات المعكونة تزداد كلما علا مستوى الإدارة، أما أهمية مهارات الأساسية فتكاد تكون ذات لأن كل المديرين يتعاملون مع أفراد آخرين، وتكون أهمية مهارات أهمية عند أعلى مستوى بالنسبة لإدارة الإشراف التي تشرف مباشرة على العمليات التشغيلية وتضمحل أهمية هذه مهارات عند مستوى الإدارة العليا، ويبدو أن كاتر يميل إلى الرأي القائل بأنه ليس من الضروري أن يكون رئيس المنظمة متخصصاً بمتخصص في إدارة مظهره، وقد تار جدل حول هذا الموضوع من

هو أكثر حدة لإدارة المنظمة، المدير المتخصص أم المدير غير المتخصص؟ ويشير مد محمود عن المدير المتخصص أن معرفته بنية التي تساعد على ادراك أمور العمل في نقطة بصورة أفضل، أما معارضي هذا الرأي ومن بينهم لوتشبيكر (١٩٦٤) فيرون في هذه المعرفة بأنهم مصدرراً محملاً لخصائص ادراك وتفكير المدير،^٩ فقد مستوى الإدارة العليا لا توجد مسائل فيه بحتة، ولعلها هوسطة لأنهم يبحث يستمع المدير مشيحات لحوادث المتعددة للمائل، كما أن المدير لا يستطيع كسب معارف ومهارات تخصصية في كافة مجالات التخصص المتعددة في المنظمة.

وأخيراً، يحتاج المديرون على خلاف مسؤولياتهم إلى تحديد واضح لواجباتهم ومسئولياتهم حتى يستطيعوا القيام بها، ويحذر واير وثاير (١٩٥٧) من أن عدم وضوح الواجبات والمسؤوليات قد يؤدي إلى تعاضد شعور المدير بالقلق وتدهور أدائه.^{١٠}

حالة دراسية من النجاح

لم يكن الرئيس الحالي لمدينة بقبيل بأقل من الأحسن والأفضل سمعته، ولم يكن حافياً على البعض أن وطعته أخابية لم تكن سوى محطة متحرك منها فيما بعد أن مصعب أعين، ولما نظر الكثير كان ناحياً في عمله وخاصة بالمدينة بالرئيس السابق لدى كان مدير مشاهلاً قليل الطموح ومحا ليعمل لئلا، وبالرغم من محاولاته لإصلاحية فقد تدهورت خدمات المدينة كمأ وبوعاً، وبلغت المشكلة دروبها عدم بدأت تصحف تشتر شكوى عديدة حول خدماتها وأصبح المدينة هدفاً مشروعاً لتشر والكارينكير، لم علم بإحداً أحد بقرار حالة الرئيس السابق إلى لتقاعد

يروى أن المصعب الإداري بدأ في المدينة منذ أثنائها، أي قبل أكثر من خمس سنة، ولم تنجح محاولات الإدارات التي تعاقبت عليها في تغيير هذا الوضع، فكم من

مدير استهتك صافاه وأعصابه (والعص حمر مستقله الوظيفي بصاً) في محاولته تغيير السلوك المورخ لعص العامل في الخدمة، وكان يتلوا للمديرين تحتل بالمول «عدة سديد لا يعبره الا نكس»، وبالطبع لم يكن خدماتها مرضية، وكان المواطنون يصابون الأمرين من معاملة موظفيها التعمية وبطئهم في انجاز امهات وتقديم الخدمات، أما لاداره فلم تكن تهته بالتحفيز والتطوير وحتى أنها أهملت القيام ببعض مشاغل المصوم عليها في هذه البلدية، وفي المرات القليلة التي أقدمت فيها الادارة - بعد صعود شديده من أغل - على تنفيذ مشاريع تطوير صغيرة، كان التنفيذ يأخر، أما بيكة فلم تدخل في عمليات البلدية الا بعد فترة قصيرة

كان أول عمل قام به الرئيس الجديد بعد اسلام مهم عمله هو دعوة جميع معاونيه ومديري الادارات في ابيدته الى اجتماع عام، ولم يحضر أي منهم عن الحضور، ولم يصبح الرئيس وقتاً في الخدمات فقد دخل في صلب الموضوع مباشرة. حيث أعبر بأنه مستطو قعدة أسية عن الجميع: «أما أن تعمل بأقصى جهد ونحو تتشح منومة والا فانت لن تعد عملاً هائلاً في أي مكان آخر» وأضاف أنه سيعاقبهم عن كل ديمقية من وقت ادوء، وعيهم أن يعملوا ساعات صافية لأن المشاريع كثيرة ولأنهم من تطو بر خدمات البلدية بسرعة، وانتهى الى وصف نفسه بأنه رجل عملي يكره خلوس وراء المكتب ولا يقونه كبيرة ولا صغيرة وسكون بالمرصاد لكن مهمل ومتقاعس.

خرج مديرون من قاعة الاجتماع وهم يساءلون عما تحسه هم لأيام القصة، ولم يفسح الشرح حتى كان كل مدير قد استلم تعديلاً من الرئيس حدد له فيه المشكلات التي تعاني منها وحدته لاداره ومعه مهلة لحل هذه المشكلات

كان من موقع أن يسدن الرئيس أعبر معاونيه ومديري الادارات، فهم على حد قوله «غير فذرين على دائرة محرم تموري رمز انتمانيين» ومع ذلك هذا اكتفى بتعيين وكيل حدد له ومسكن اثنين من المديرين، وفيما عد ذلك فقد كان انصر اندى

أحدثه كبراً وحداثاً، فحلال منيرة قصيرة استوردت البلدية أعداداً كبيرة من الماكينات والآلات والمعدات لاستعمالها في عمالتها، وبم توظيف عدد كبير من الفنيين وعمال لتشغيلها وصيانتها وأعمالهم كانوا أحاطت لعدم توفر موظفين للموظف في سببية، وبحس رئيس مجلس عموده وقوة في ربط مؤسستي ماء ولحارر بالبلدية وارتفع عدد إدارات البلدية بنسبة (٥٠٪).

وفي سنة ثالثة من عهد رئيس البلدية، حصلت بلدية على اعتمادات ضخمة لتمويل مشاريع المدينة وبرامج توسيع نشاطاتها، ولي كات بعضا مطلقا في السابق، وعموما تعجب المجلس من هذا التطور «الرائد» أحاطهم بأنه كمثل بانحار كل مشاريع والبرامج ونوشت الأمر بأن يعمل الجميع (٢٤) ساعة يوميا، وبالفعل هذا أصبح اعتماد أن تروح ساعات عمل اليومية بين (١٠) و (١٥) ساعة، وبدأت حياة جديدة تدب في ديار وأقسام البلدية، وبحس الناس من هذا نشاط عمر المصاد وفت شكواهم بشكل واضح، ولكن بعض الوقت بدأ انصب والارهاق بصر على لعمدة من المديرين والعاممين، ونتيجة ذلك أستقل أحد المدربين، ومرص اثنين تم استدعى محكما حارة طويلة للعلاج، وعلى الكثيرين بوسيطيون إيجاد وظائف أخرى وبمرتبات أقل، وكان شدة مقلتهم أن يجد الرئيس تقصيرا في أدنهم أو تأخيرا في انحار لتمام الممكنين بها، أم رئيس فقد كان راحا جدا عن أسلوبه في الإدارة وما يحدثه من تأثيرات على سلوك العاملين في البلدية.

وبالرغم من اعتماده بعدم قدرة الأكاديميين على حل مشكلات العمل، فقد طلب من عدد من أساتذة الجامعة ومن مشاريع محصلين أخرى درسه لوضع البلدية وأسفوت درسيها واقترح انهم والمواعيد الكمية باستمرار هذه بحرة في حانة تعبر

دارتها، وعندما انتهى الفريق من عملية مسح قام باعداد تقرير أولي شخص فيه وجود لمشكلات التالية:

- ١ - اهتمام الإدارة بشئون اتشعيد بالدرجة الأولى وإهمالها للتخطيط .
- ٢ - المركزية الشديدة.
- ٣ - ظروف العمل غير الجيدة.

وتوقع الفريق في تقريره النهائي أن يؤدي الوضع الحالي لبلدية لـ الحفاس ملحوظ في حجم و جودة خدماتها في المستقبل غير البعيد.

أسئلة للمناقشة:

- ١ - هل توجد مشكلات رئيسة أخرى غير التي تضمنها تقرير الفريق ؟
- ٢ - هل تتفق مع توقعات الفريق حول مستقبل البلدية ؟ لماذا ؟
- ٣ - هل أسلوب لادارة في ضوء الأفكار والآراء المعروضة في هذا الفصل ؟
- ٤ - هل سيتقبل رئيس البلدية مقترحات الفريق ؟ لماذا ؟

المصل الثالث

المحيط واتحاد القراءات

مقدمة :

لا بد أن اتواحد منا قد سمع معه يقول بأنه يحفظ لأن يكون طبا أو مهندسا أو مدرسا عابداً ، وقبل أن يحل موعد حارته السوية يبدأ لموظف بالتفكير في أين وكيف سيعطي حارته ، وكه سيقنع من مدحراته لصرف على ذلك ، وقد عشت بورقة وقلم ، وجميع معلومات من شركات سياحة و هيرال و سنشر أفراد عائشة وأصدقائه قبل أن يقرر هذه الأمور ، وهذه العملية هي قد تستغرق عدة ساعات أو عدة أيام هي عملية التخطيط ، ولا بد أن الامس ن قد عرف التخطيط مد التقدم فكما أن وضع مكان على انقصر مطلب التخطيط معقد فاما ما شكات لرى واناسي صحته في الحساب التقدم لم يكن يتم بدون نوع من التخطيط .

ان التخطيط لدى عارسة الادارة لونه أكثر تعميده وأشد صعوبة من التخطيط البعدي ، ويصعب التحص في مقدمة مهام الادارة من حيث لأهمية وفي هذا الفصل سيعرف التخطيط فكريا وعمليا ، ثم ستعرض مؤثر التخطيط ومرحلة والصورات التي قد توضح الادارة في عملية التخطيط وكيفية لتعد عبيد وفي جزء خاص ب اتخاذ قرارات سكر في عملية صنع القرار وتحدد مراحلي وأهمية المعلومات لصنع لقرارات .

تعريف التخطيط فكريا وعمليا

توجد في مصادر الادارة تعريفات عديدة لمصطلح التخطيط ، فمعرفة وارين (١٩٦٦) مثلا بأنه «عملية صنع القرارات بشأن المستقبل» ، كما يعرفه أيضا بأنه عمله بهدف ان يرشد القرارات خاصة بوزيم + د. ب. لورد ، كما عرف التخطيط

بأنه عملية صنع قرار لتحقيق أهداف محددة في المستقبل، وتاريخه من حين تعريف التخطيط فيها تنفق حول عناصر التخطيط الأساسية وهي:

- أن التخطيط عملية من عدد من المراحل أو الخطوات.
- أن التخطيط هو تخصيص المستقبل يتم في الوقت الحاضر.
- أن التخطيط هو تحديد لأوجه الاستعانة من الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.

وبالامكان وضع تعريف بتخطيط يجمع بين هذه العناصر وهو: "إن التخطيط عملية تحديد لأوجه الاستعانة من موارد المتاحة بخطط لتحقيق أهداف محددة وبصورة محددة في المستقبل.

أما وجود التخطيط في الواقع فيمكن الاستدلال عليه من خطط التي تنبع من عمليات التخطيط، وهذه الخطط هي وثائق نصية مجموعة من القرارات بشكل متكامل من القرارات تنبئ من القرارات لتمامها المنطوق باستراتيجيات وأهداف الخطط، وحتى القرارات المحددة المتعلقة بمشاريع ونشاطات الخطة.

أهمية وفوائد التخطيط

في وقتنا الحاضر، الكل تقريباً يخطط، وقد سبق على يدول الكبيرة والصغيرة، وعن اختلاف عددها، سياسية كما أنه يطبق على المنظمات الحكومية والخاصة على اختلاف طبيعة وجمع نشاطاتها، ولولم تكن للتخطيط فوائد لما أنشئت له الأجهزة والوحدات المتخصصة وصرفت عليه مبالغ كبيرة وحصل له تدبيرون الكثير من وقتهم، وبالنسبة لمدرك (١٩٥٤) فإنه لا يمكن أن يحار أي مشاهد بدون تخطيط،^١ ويصح هذا (وفا ليس ١٩٦٥) في المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء.^٢

إن الإدارة التي لا تخطط تتعامل مع الأحداث والظواهر بدون هيئة وتخصيص مسبق. وهي قد لا تواجه صعوبة في معالجة الأمور العادية التي عتادت التعامل معها، ولكن الوضع سيختلف عندما تواجه المنظمة ظروفاً أو أموراً غير متوقعة، فهي هذه الحالة ستتقيد الإدارة بحرس انتأهب وتسرع هي وموظفيها جميع المعلومات عن ظاهرة أو الحدث، ثم تحليلها ووضع بدائل التعامل معها، وأخيراً اختيار الدبل المناسب، وهناك احتمال قوي بأن يأتي القرار بشأنها متأخراً، وإن كانت الظاهرة ذات نتائج سلبية للمنظمة فإن تأثيرها سيكون قد وقع على المنظمة ولم يعد بالإمكان معاديلها، وإن كانت الظاهرة فرصة طيبة تمكن استثمارها لصالح المنظمة فإنها ستكون قد مضت وبم تحجب سوى الخسرة في نفوس المديرين.

أولاً، بدون تخطيط تصبح الإدارة إدارة أزمات تتعامل مع كل حدث وظاهرة، كإزمة لم تتوقع حدوثها ولم تنبأ للتعامل معها، ومثل هذه الإدارة لا تنجح في تحقيق أهدافها وبكفاءة عالية.

وللتخطيط فوائد أخرى مهمة، يذكر بعضها بويج (١٩٦٦)، فهو يحرص على إدارة المنظمة أن تضع أهدافاً محددة وواضحة تكون محور الاهتمام أثناء فترة الخطه، كما أن التخطيط يتطلب تورياً محدداً لنشاطات وانتهاء وبيان أوجه الترابط والتكامل بين النشاطات وهذا يساهم في التنسيق بين الإدارات،^١ وقبل توزيع الموارد ضمن الخطة فلا بد من حصر هذه الموارد، وقد تكتشف الإدارة أن معلوماتها عن الموارد لم تكن كاملة وواضحة، وتخطيط أيضاً يسهل من إمكانية الرقابة والخطه تصبح أساساً لصحية الرقابة، كما سيرداد الاهتمام بكفاءة الاتصالات داخل المنظمة لما يتطلبه التخطيط من تبادل للمعلومات.

من جهة أخرى، فإن الإدارة يجب أن تتحمل تكاليف التخطيط مقابل ما تحصل عنه من فوائد منه، فقد يتطلب الأمر إنشاء وحدة للتخطيط وبوظيف عدد من الموظفين

والبحسب الاقتصاديين والاحصائيين وغيرهم مساعدة الإدارة في إعداد المخطط، ويحتاج التخطيط إلى نصائح جهود عدد كبير من العاملين في المنظمة ببقاء جميع المعلومات وحرر السجلات ولدراسات بلارية، وللاذرة دور رئيسي في التخطيط وهذا يعني أن بعضاً من وقتها سيخصص لذلك، هذه هي بعض سود التكيف وصحة لى يجب أن تتحملها الإدارة لى تريد أن تخطط، وقد يذهب بعض ما يصرف على التخطيط سدى، عندما تغير الظروف وتضطر الإدارة إلى تعديل خططها.

هل يجب أن تريد فوائد التخطيط على تكايفه؟ بالطبع هذا ما يجب أن يكون والا كى التخطيط غير مجد، و يتطلب لتأكد من ذلك حساب هذه الفوائد، ولكن هذا ليس بالأمر السهل د أن التحس في عمليته أو رشد بقرارات لى يتحقق سعة التخطيط، يصعب تقديره وتقييمه، وتنصح هذه الصغوبة في موقف إدارة احدى المنظمات الكبيرة في دولة عربية حيث اعتبرت التخطيط تعميلاً للموارد المتوفرة وأحياناً لى ينفصل، وقد دى على هذه الإدارة أن الخودة في لقرارات لى يصعب التخطيط، قد ترون في قمتها على أية حسارة تتحملها الإدارة بسبب التأخير في بدء السعي واستعلان مورد امتحاة، وأحياناً لا تتحقق بعض أهداف الخطة ويضع البعض لوم على التخطيط، والمشكلة لا تكفى في التخطيط كمفهوم ونصبي، وما في ممارسة الإدارة للتخطيط فقد لا توفر الإدارة مستلزمات التخطيط من معلومات ودراسات ومخصصات ويات لي يكون الخطة لى تصدرها الإدارة مجرد وعاء يصع فيه قرارات توصت لى به بدون تخطيط حقيقي و يكون التخطيط في هذه الحالة وسيلة لاصفاء بعض الشرعية على قرارات الإدارة.

اذن فالنخطيط أفضل من لا تخطيط لأنه يركز الجهود على تحقيق أهداف محددة ويعمل من عملية الاختبار من الدائل وانحداد القرارات أكثر رشداً، وعلى الإدارة أن تتوقع حدوث الانحرافات وظهور اشكالات، فهذه لا تعني نهاية التخطيط وإنما تؤكد الحاجة إلى تخطيط مستمر.

مراحل التخطيط

إن التخطيط عملية وهذا يدل على وجود عدد من المراحل أو الخطوات التي تتكون منها هذه العملية، ولا تنتهي عملية التخطيط بعد خطة وإقرارها لأن التخطيط عملية مستمرة. وإن كان إصدار خطة يعتبر محسباً بمرحلة إنشاء التخطيط، وتبدأ مراحل التخطيط بتحديد الأهداف وتشتمل على المراحل التالية:

١- تحديد الأهداف.

٢- وضع التنبؤات حول المستقبل.

٣- وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع).

٤- اختيار أصل البدائل.

٥- إعداد الخطة وإقرارها.

٦- تعديل الخطة.

وفي هذه الأثناء وفصل اكتمال هذه المراحل تكون قد بدأت دورة تخطيطية جديدة، وهكذا يبقى التخطيط مستمراً.

الأهداف

تعريف الأهداف

بعد الخطط لتحقيق أهداف محددة، وتعرف الأهداف بأنها حالات أو نتائج مرغوب فيها ومطلوب تحقيقها، وبشكل واحد من أهداف يريد تحقيقها مثل شراء منزل أو الحصول على ترقية، وللمؤسسات أهداف أنشئت من أجل تحقيقها، مثل تقديم الخدمات الصحية أو تشييد الطرق أو رعاية المرضى، ويعرف أريوي (١٩٦٤) أهداف المنظمة بأنها الحالات المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والذي يقرر أن هذه الحالات المرغوبة أو لأهداف مهمة هي الأفراد أو السلوك ورواءة إنشاء المنظمة،

وبعد ما تنتهي وثائق المنظمة الأساسية، مثل قراراتها ونظامها الداخلي، على عرض هذه الأهداف التي تسمى بالأهداف الرسمية لأنها وصفت بفعل قرارات رسمية وفقاً لسلطات وفي حدود النظم والقوانين.

ميرسيرو (١٩٦١) من الأهداف الرسمية والأهداف العملية، يعرف الأخيرة بأنها الأهداف التي تسعى إدارة المنظمة لتحقيقها فعلياً، ولا يمكن التعرف على هذه الأهداف من خلال الوثائق الرسمية، أما يجب استخلاصها من قرارات وأعمال الإدارة، فتوسّلت المدير عن الأهداف التي يريد تحقيقها لمطمنث، فعلى الأعلى مسيردد عثث عما هو مبني وثائق المنظمة. أي الأهداف الرسمية، وبشكل عام من الأهداف الرسمية يكون أكثر ثباتاً وهي مستمرة ولا تتحقق في مرة محددة. إلا إذا كانت المنظمة مؤقتة، أما الأهداف العملية فقد تختلف من لحظة إلى أخرى ولكنها مستمدة بالطبع من الأهداف العامة، وهي أكثر تحديداً ودقة من الأهداف العامة.

عندما تحقق المنظمة بعض أو كل أهدافها - أو توشل نهائياً في تحقيقها فقد يحدث ما يسمى بنفاد وإحلال الأهداف حيث يوضع أهداف جديدة محل الأهداف القديمة التي لم تتحقق أو التي لم تتمكن المنظمة من تحقيقها وهكذا يستمر وجود ونشاط المنظمة، عندما يوصلت المؤسسة لقومية بشل الأهداف في اختراع لقاح شلل الأطفال لم تتوقف عن النشاط وإنما وصفت لنفسها هدفاً جديداً وهو إجراء البحوث في أمراض الأطفال، وبدل هذه الطاهرة على أن للمنظمة لقدرة على العاء والاستمرار في النشاط حتى بعد نوع أهدافها وهذا ما عديم مبادئ إدارتها وموظفيها، و يرى كاري ووالد (١٩٧٣) أن إدارة المنظمة تلجأ إلى استبدال الأهداف استجابة بتغير ظروف البيئة.^٩

تعدد الأهداف

عاب ما يكون للمنظمة عدد من الأهداف، فالمؤسسة التعليمية مثلاً لا تهدف إلى تعليم الطلاب القراءة والكتابة وبعض المعارف والمعرفة فقط بل تهدف أيضاً إلى هرس

روح المنظمة في نفوسهم وتهذب اخلاقهم، وكذلك فإن منظمة الصناعة تهدف الى
تصنيع منتجات معينة كما تهدف الى تحقيق مستوى معين من الجودة في المنتجات،
فعدد الأهداف ظاهرة طبيعية - نسبية للمنظمات الحكومية وخاصة، وقد يؤدي الى
مواجهة الإدارة - حجابات صعبة، هذا لا يستطيع الإدارة تحقيق كافة الأهداف في
بعض الوقت، فهل يجبرها ذلك أن تهمل بعض الأهداف أو تؤجل الاهتمام بها فترة
قادمة؟ وفي الواقع المعنى، يتحدث أحياناً أن بعض الإدارة المنظمة بعض أهدافها، فاحدى
المسديت قد لا توفر لديها مكدرات كافية في فترة ما لانتهاء مشاريع سكن وتعيد
لطرف في بعض الوقت بدأ فقد تختار دارها أن تبدأ بمشاريع الصرف، بالرغم من أن
قائمة أهدافها تشمل الأثر وبعد سؤال أحد مديري مصلحة مياه عن أسباب وجود
لشؤون وارتفاع درجة انصراف اليد التي يرود بها لمشركون، "حاجب بأن تروى بدهم
مياه غير مفيضة أفضل من عدم تروى بدهم بالماء، وإن المطلوب هو بصال المياه لكافة
مشتركين أولاً، وبعد حوار المدير عن أن اهتمام دارته في الوقت الحاضر منصب
عن توفير المياه كمكليات معينة الى عدد من المستفيدين دون اهتمام كبير بجودة هذه
مياه. فهي قد تكون غير مية تماماً لأنها على الأهل ليست ملوثة، وعندما يتحقق هذا
هدف - أي إيصال المياه الى كافة المستفيدين - فمن المتوقع أن تبدأ الإدارة بالاهتمام
بهدف توفير مياه توصفات نوعية عالية، وهذا يبدو وكأن الإدارة تهتم بتحقيق أهداف
المنظمة واحداً بعد الآخر.

وبوجه الإدارة حثراً آخر بخصوص الأهداف عندما تبدأ بالتحديد، وهو تحديد
الأهمية النسبية لأهداف خطة، وهذا ضروري حتى تستطيع الإدارة توزيع الموارد
الموفرة بين هذه الأهداف، وعندما يتم هذا يستج عنه ما يسمى سلم أولويات
الأهداف، أي ترتيب لأهداف حسب أهميتها النسبية، فذلك كان أهداف لأول خطة
ورده لمرعة هو استصلاح الأراضي، فتكون حصة مشاريع استصلاح الأراضي من
موارد الخطة هي الأكبر، ويليهما في ذلك الهدف الثاني وهكذا.

أهداف واقعية

يشترط نجاح التخطيط أن تكون أهداف الخطة واقعية، ويوصف لأهداف بأنها واقعية إذا كانت تتناسب مع موارد وامكانيات المؤسسة، وخلاف ذلك فقد تكون الأهداف طموحة بدرجة غير واقعية، أو قد تكون موصوفة بدرجة غير واقعية أيضاً، فالأهداف الموصوفة هي التي لا يكفي مورد المجهود لتحقيقها، وقد لا توفر تمويل اللازم أو لا تستطيع المنظمة استيعاب القوى العاملة المؤهلة بكافية، ويمكن أن يطمح الرائد في وضع أهداف على نتائج بعيدة المدى بشكل مثير غير ممكنة بترك عرصته للاستهلاك والتمدد، أو حتى مثير لا تحوز مرحلة التصميم، ولن يكون الناتج أقل سوء لو وصفت الإدارة هدفاً موصفاً وغير واقعية للخطة. فقد لا تواجه الإدارة هنا صعوبة في تحقيق هذه الأهداف، لأنها لن تسعد كافة موارد المنظمة، ولكن قد يعني أن بعض من هذه الموارد سيُسمى معطلاً ولن يستغل، وفي ندوة عقدت في إحدى الدول العربية لدراسة حاجة الشركات الصناعية الحكومية بين أن إنتاج العديد من هذه شركات يقل كثيراً عن أهدافها الإنتاجية التصميمية، واستدعى أن أن أهدافها الإنتاجية كانت موصوفة في حساب التورط والامكانيات

و يدرك المدير لمحرك أن اقترح أهداف طموحة جداً خطة إدارته قد يترك تأثيراً جدياً لدى رؤسائه عند دراسة ومناقشة الخطة، إلا أن هذا التأثير ليس مستنداً ومحل عمله عدم الرضا عندما يتبين أن النتائج التي أمكن تحقيقها أقل بكثير من النتائج المخططة، فعند إجراء المقارنة قد لا يكون واضحاً أن تحقيق (٧٠٪) من أهداف وهو إنتاج (١٠,٠٠٠) وحدة، هو أفضل من تحقيق (٩٩٪) من هدف إنتاج (٧,٠٠٠) وحدة، وحتى لو كان هذا واضحاً فإن رئيس المدير ندى حقق (٧٠٪) من هدف لن يحميه من المسئولية وعدمه، وذلك لاقتراحه هدفاً لها فيه، خاصة إذ عرف أن رقم الإنتاج المخطط له هذا، قد مثل أساساً أو مؤشراً نسبياً لوضع خطط دارب أخرى.

و بلحاذا المدير لدى بحاف من افشل الى وضع أهداف متواضعة لادريه بتفصيل
احتمال عدم تحقيق الأهداف ، وتدل الأرقام على تنصيص بعض تقارير الانحرافات
على أن الامكانيات الموفرة كانت تتيح تحقيق أهداف أكثر أو أكبر ، فعدما يقترح مدير
سأن ديريته أنحرط (٢٠٠) من هدف ما و (٣٠٠) من هدف آخر فان هذا لا يعني
أن يحتاج الادارة كان مصاعداً أو ثلاثة أمثال ، بل انه من المحتمل أن الاستفادة من
الموارد لم تكن تامة ، لأن أهداف الخطه لم تكن أساساً واقعية ، بل فالاخضر بهذا المدير
أن يراجع إجراءات التخطيط المتبعة في ادارته ، ويبحث معه على عدم صحة تقديراته .

حتى تكون أهداف التخطيط واضحة يجب على الادارة أن تأكد من تناسبها مع
موارد المتاحة ، ويعترض أن الادارة بدأت بوضع أهداف أوسع ، فان الخطوة التالية هي
تقييم الموارد المتاحة لمعرفة ما اذا كانت كافية لتحقيق هذه الأهداف أم لا ، فانا
وحدتها غير كافية فان أمامها بدليس ' اعدده النظرفى الأهداف ، أو الحصول على موارد
إضافية ، وتقوم الادارة بتكرار هذه الاجراءات حتى تأكد من أن الأهداف تناسب
مع الموارد .

أهداف محددة وواضحة

ان وضع الأهداف شرط أساسي آخر لحتاج لتخطيط ، فالادارة لى لا تضع
أهداف محددة وواضحة يجب أن لا تنافحاً اذا لم تحصل من وحدت المصحة على
معلومات وادرسات وافصحات المدسة لأعداد خطة تحقيق هذه الأهداف ، ويكون
أهداف محددة وواضحة سيكون من الصعب تقييم نتائج ومحاكاة التقييم ، فانا
كان الهدف هو «تحقيق زيادة كبيرة في الانتاج» فهل مستحق هدف لو كانت
لزيادة (١٠) أم أن المقصود هو ما لا يقل عن (٤٠) هي هذه الحالة ليس من المعلن
أن تناسب الادارة المسئول عن تنفيذ الخطة اذا لم يوصوا الى هدف ابدى لم حدده
بوصوح أصلاً ، ومن الأفضل أيضاً أن تحدد الأهداف بصيغة أرقام يمكن قياسها .

و يؤكد كونسر (١٩٧٧) على أهمية وضع أهداف محددة وواضحة بدلاً من العبارات العامة العامة والتي لا تعني الشيء الكثير^٩ وتتضمن القائمة أدناه أهدافاً غير محددة وغير واضحة، ندرتها نفس لأهداف ولكن بصيغة واضحة ومحددة:

أهداف غير محددة وغير واضحة	أهداف محددة وواضحة
تحقيق غرض الخدمات	زيادة في الخدمات بنسبة ١٠٪
تحقيق مطالب السكان بخصوص خدمات المياه	تزويد المناطق رقم (٣٥٢٥١) بالمياه بواسطة شبكات مزودة.
تنويع المنتجات	نصب وتشغيل خط إنتاج جديد لتجميع الشاحنات
تقديم أفضل الخدمات الشهور بمستوى أداء العاملين	تبسيط اجراءات المعاملات
	تدريب (٥٠) من العاملين في معهد الادارة والمعاهد العسكرية وابتعثات عشرة الى الخارج للتخصص.
للحد من المركب التكنولوجي	استبدال معدات الإنتاج الحالية.
تعزيز مكانة وسمعة المنظمة	تدريب عملاء المنظمة مشاطانها واتجاراتها.

الإدارة بالأهداف:

وهي طريقة برمج كفاءة الأداء في المنظمة من خلال وضع أهداف محددة ووصية لكافة وحدات المنظمة والعاملين، وبصفتها هيكل (١٩٧٣) بأنها «نظام يحدد في التوفيق بين أهداف منظمة وحاجة المديرين من الامور وتطوير الذات»^١ وهي باختصار اتفاق مسوي (أو عشرة أقل) بين رئيس وكل من مرؤوسيه حول واجب ومسئوليات المرؤوس والامحارات التي يجب أن يحققها، واشروط التي يجب أن يبرم بها، ويتم هذه الاتفاقات عند كل مستويات التنظيم تتداه من لقمة إلى القاعدة، وهناك عدد من الخطوات لبعة في تطبيق طريقة الادارة بالأهداف وهي كالتالي^٢:

- ١- تصح الإدارة العليا أهدافاً طويلة المدى.
- ٢- في طار الأهداف طويلة المدى تصح الإدارات المرتبطة بالادارة العليا أهدافاً قصيرة المدى وتعرضها على الإدارة العليا.
- ٣- تراجع الإدارة العليا أهداف الإدارات المرتبطة بها مع مديري هذه الإدارات للتوصل إلى اتفاق حول هذه الأهداف، ويعمل أن يكون الأهداف كمية.
- ٤- يتم الاتفاق بين الإدارة العليا وكل من الإدارات المرتبطة بها حول أهداف لأخيرة، والالتزامات المطلوب تحقيقها وما تحتاجه من موارد وامكانيات.
- ٥- تخبر مثل هذه الاتفاقيات بين كل رئيس ومرؤوس حتى مستوى الأدنى على التنظيم.
- ٦- يقوم كل مرؤوس باعداد تقارير متبعة عن مراحل الامحار حسب الاتفاقيات.
- ٧- تتم مراجعة وتقييم أداء المرؤوسين عند نهاية مدة الاتفاق.
- ٨- تتم مراجعة أداء المنظمة ككل.

يصح من هذه الخطوات أن هذه الطريقة تتطلب مشاركة كافة العاملين في المنظمة لوضع أهداف محددة لكل مستوى وكل فرد عن التنظيم، بالاحكام إلى تأثيراتها

الانحياز على رضا العاملين، فإن هذه الطريقة تتيح للأفراد العاملين درجة أكبر من المرونة في أداء واجباتهم، وتفيد بتجارب عن تحارب الشركات والمؤسسات المختلفة في تطبيق الإدارة بالأهداف بحصولها على فائدة منها. ومن أهم هذه المبادئ وضع أهداف محددة ووضوح لكافة الوحدات والعاملين وكذلك وضع معايير دقيقة لقياس الأداء، كما أن سره للعاملين بتحقيق هذه الأهداف يكون قوياً لأنهم شاركوا أصلاً في تحديداتها، وتوفر هذه الطريقة للإدارة مميزات أفضل من الصعوبات والمشكلات التي تؤثر على أداء العاملين مما يسهل عليها اتخاذ خطواتها ووضع البرامج لتطوير نهضة وأداء العاملين، كما أنها تتيح للمدبر المخططون ولشخص المرص ممارسة قدراتهم ومهاراتهم وتحمل المسؤوليات الإضافية.

ولكن تطبيق هذه الطريقة لا يخلو من المشكلات والصعوبات، فتكليفها عادة ما يكون باهضة، كما أنه ليس من السهل وضع أهداف محددة لكل وحدة تنظيمية، ولكل موظف، فحدث يتطلب الاتفاق بين عدة وحدات وعدة موظفين شاركوا في تحقيق هذه الأهداف، وهذا يعني أيضاً أن تقسم الأداء وتحدد المسئولية ستكون صعباً.

التنبؤات حول المستقبل

فقبل أن نطرح الإدارة في أهدافها واقعية، ويمكن تحقيقها يجب عليها أن تقوم باستطلاع التغيرات المستقبلية، وما يحتملها من أحداث وظواهر، قد يكون لها أثر على أهدافها وخططها، فاحصها ما هي القرارات بخصوص المستقبل، وحتى تكون هذه القرارات موضوعية وعملية، فمن الضروري أن تضع الإدارة توقعاتها حول المستقبل، فالمهمة الحكومية أو الخاصة التي تعد حصة على أساس أن كل شيء سيستمر على ما هو عليه في الوقت الحاضر، متجاهلاً بأشياء كثيرة لأن التعبير أصبح ممة من صواب عصرنا الحالي.

د. - بدون نزوات - تصحاح فائدة الخطيب لأن شيئا كما يعرفه ثومسون (١٩٦٢) هو «محاولة لاكتشاف ما إذا لأحداث الأكثر احتمالا . أم التخطيط فهو وضع القرارات بخصوص هذه الاحتمالات» وقد يقول بعض المديرين بأن لجنة التي يعملون فيها مضطربة متعبه بحيث يصعب - ان لم يستعمل - استبعادها ، وهذا السبب غير كاف وغير صحيح لأن منظمة تواجه وصفاً صعباً بسبب طبعه البيئة و بدون سؤا (وإسأل بدون تخطيط جيد) سيرداد وصحها سوءاً، وكما يؤكد ورن (١٩٦٦) فإن المنظمة الأفضل قدرة على الاستجابة لتأثيرات البيئة، هي الأكثر حاجة الى التخطيط ، بدون تخطيط من ستضع المنظمة الصمود طويلا وسط اضطراب البيئة ، وقد أصبح من دراسة عدد من الشركات التجارية الحكومية في إحدى الدول العربية ، أن عدم اهتمام داراتها بوضع نزوات حول الطلب على بضائعها ، كان سبباً رئيسياً وراء انخفاض فعاليتها ، فقد فشلت في توفير كميات كافية من البضائع التي تمكدها مما أدى الى زيادة التذبذب في الطلب على بضائعها .

تحتاج دارة منظمة الى وضع استراتيجيات حول جوانب كثيرة ومؤثرة على خططها وبشظايات مثل الظروف الساسية والاقتصادية وسوق العمالة وأسائسه ، فعلى أن تخطط دارة المنظمة لتتوقع في الإنتاج أو تقديم الخدمات ، يجب أن تضع توقعاتها حول الوضع الاقتصادي ، فهي ستتم لاردها الاقتصادى الحالى أم سيحتتم تدريجياً ليحل محله ككماش اقتصادى ؟ وعلى أساس ذلك تقوى الادارة بالتؤمحمه لطلب على بضائعها أو خدماتها و الاستعمال ومن المعروف أن فتح مدارس جديدة يعتمد على الطلب على خدمات التعليم وتوفر المدرسين وموائل أخرى ، لذا يجب ان تقوم ادارة التعليم بوضع نزواتها حول هذه العوامل قبل التخطيط لفتح مدارس جديدة .

توحيد طرق مختلفة بوضع السؤاات لتراوح من مجرد وضع كميات غير مدروسة الى طرق احصائية معقدة ، ونشهد أغلب هذه الطرق الى قتراس أن المستعمل هو امتداد

لمحاضر ولديهي مع وجود محال للتثبت حول هذا الامداد، فإذا كان الطلب على خدمات انشاء قد رددت في سنوات امشر الماضية سنة (١٩٠) سوباً فان الاحتمال قوى بزيادة الطلب على خدمات انشاء نسبة مقاربة في السنة القادمة، وحتى السبوت الخمس القادمة، ولكن حوسب للادارة وجود عوامل أخرى قد تؤثر على هذه النسبة، فان عيبها أن يأخذ ذلك في الاعتبار، فمثلاً لو صدر قرار بعدم بواحه على محضرات لتطور لعمراته خديدة لفترة خمس سنوات، فمن المحتمل جداً أن يحفز هذه النسبة، ومن بواضح أن التوصل ان هذه السنة أو سنة تسويات تتطلب معلومات

ويمكن استخدام طريقة «دني» في وضع لتسويات حول الظواهر والاحداث التي لا تؤثر عنها معلومات تسمح باستخدام طرق حسابية أو رياضية مثل السلاسل الزمنية والامحدار الخطي وحداث الاحتمالات، وتستخدم هذه الطريقة مشاركة مجموعة من الخبراء وبلا يمكن الاستدانة بعدد من مديريين في المهمة أو متخصصين من جهات مختلفة. وبعد أن تأكد الادارة من استعدادهم للمشاركة، يقوم بتوزيع اسباب خاص عليهم بشمل على عدد من الأسئلة حول توقعاتهم بخصوص الأمور التي بهم الادارة، وبعد أن يحصل على اجاباتهم يقوم الادارة بتجميعها وتبويبها في جدول أو تقرير موحد وترسله إلى المشاركين للحصول على رأيهم فيه وتكرر هذه الخطوات حتى يتم التوصل إلى تنبؤات مشتركة حول هذه الأمور.

الاستراتيجيات والسياسات

يربط الاستراتيجيات بالأهداف، وكما عرف سابقاً فان تكن منظمة أهدافاً هامة، كما أن لها أهدافاً محددة (أومرامي) لغترة معينة، والاستراتيجية هي الطريق الموصل بين الأهداف المحددة والأهداف العامة، ويقوم الادارة باختيار الاستراتيجية المناسبة وتفسيرها أو تعديلها وفقاً لظروف البيئة وامكانيات المنظمة، وكذلك فكر ومبادئ الادارة نفسها، فمثلاً يستطيع ورده بصفة تحقيق النسبة الصناعية التي

هي هدفها العام من خلال أي من الاستراتيجيات التالية تشجيع الاستثمار الخاص في صناعات محلية، أو تنمية وإدارة المشاريع الصناعية بصورة مباشرة، أو مريح من هاتين الاستراتيجيتين كما أن إدارة شركة مدعية قد ترى أن زيادة الأرباح ستحصل من خلال اتباع استراتيجية نوع استعاب (بتحجج ممداد نمطه صافى الى السيارات مثلاً) أو استراتيجية تسويق مدعيتها نفسها

وبخلاف سياسة عن الاستراتيجية، فالبعض كتب يعرفه لوبسك (١٩٦١) هي «وسيلة توضع قيود أو حدود على العمل الإداري»^{١٤}، و يعرفه موب (١٩٨٢) بأنها «مصرى عمل يسمح للمدبرين في تحقيق الأهداف»^{١٥}، و يعرفها بي برنتون و هسج (١٩٦١) بوصف أكثر، بأنها «إشادات عامة بملاب تحدد القرار بهدف الى توجه هذه القرارات بحيث تتم تحقيق أعلى نسبة من لأهداف»^{١٦}. وبالأضافة الى السياسات العامة تسمى بعضها الإدارة لكن انظمة، فقد يكون ذلك سياسات مدعيتها بالاتيح وتنسوي وشئون إدارية، وعمرها من نشاطات انظمة، فمثلاً قد تنسى إدارة مد راعي سياسة عامة وهي فراض لمشاريع للتوسعة وتصغيره صف ومن الواضح أن سياسة سح لعامليها مدلاً بالأخبار، وهي تختلف عن مدعدة التي تعرض آخرها لوسلو كلاً مدداً.

وضع بدائل العمل (البرامج والمشاريع)

بعد تحديد وشرح لأهداف يطلب من الإدارة ان تحضر اقترح البرامج و مشاريع ليس تحقق هذه الأهداف، وأدى يحدث هذا هو أن أهداف خطة ترحم الى أهداف مفصلة، وبعد لكن هدف منها برنامج يتكون من عدد من مشاريع أو نشاطات و يتصلح بعداد عدد مد من البرامج و مشاريع يتسلى للإدارة أهم أخبار أفضل البدائل.

فعلى مجال التسمية سررعية مثلاً قد يوضع برنامج لاستصلاح الأراضي وآخر لادخال الحكة وهكذا، وقد يشمل برنامج استصلاح الأراضي على عدد من مشاريع الري والبرق والنفاد من الصحراوي ولارشاد الزراعي، كما أن برنامجاً لتطوير القوى العاملة في إحدى الولايات، قد يتضمن نشاطات التدريب الإداري والتدريب المهني ولائحة، اذ يمكن تعريف البرنامج بأنه مجموعة من المشاريع أو النشاطات المتجانسة التي تتكامل نتائجها في تحقيق هدف مشترك.

و يتطلب اعداد البرامج والمشاريع دراسات ومعلومات عن موارد محلية وبشرية وامور أولية، فقبل أن نتحول فكرة انتاج السيارات في مشروع انشاء مصنع للسيارات يجب أن يحصل المخططون على اجابات محددة على عدد من الاسئلة مثل:

- كيف سيتم توفير المواد الأولية للمشروع؟

- من أين سأأتي بالتكنولوجيا اللازمة؟

- ما هي طاقة الانتاج للمدى القصير والمدى الطويل؟

- ما هي أنواع السيارات التي يراد انتاجها؟

- كم سيكلف المشروع؟ وكم ستبلغ أرباحه؟

لأن أول وأهم نتيجة يراد التوصل اليها من جمع وتحليل هذه المعلومات، هي تقييم جدوى هذا المشروع، أي هل أن الفوائد المتوقعة حصوها من المشروع تفوق أم تقل عن تكاليفه، علو كانت التكاليف تزيد على الفوائد، عيس هناك جدوى من انتاء المشروع، آنذاك سيصرف المخططون الى دراسة مشاريع أخرى، أما اذا كانت الفوائد تزيد على التكاليف فان المشروع يكون مجدياً، ويمكن تصفاته الى قائمة مشاريع برنامج معين أو كمشروع بديل للاختياراته وبين مشاريع أخرى.

اختيار أفضل البدائل

كلما توفرت دراسات ومعلومات معقدة عن المراجع والمشاريع المقترحة كلما كان الاختيار بين بدائل المراجع والمشاريع أصعب وأسهل، فالاختيار مبني على أساس معايير ومؤشرات مستمدة من الاستراتيجيات والأهداف، وإذا استطاع المحفظون أن يحددوا 'ن' وصفي القرارات مفارقة بين المراجع والمشاريع تبين الدرجة التي يحقق بها كل بديل الاستراتيجيات والأهداف، معتمدة، من عممية الاختيار بينها سيكون أسهل.

اعداد الخطة وقرارها

بعد أن يتم اختيار المراجع والمشاريع يكون الوحدات الأساسية لاعداد خطة قد نهأت، وبالتالي يمكن البدء بالمرحلة الثانية، وهي تنسيق هذه المراجع والمشاريع في خطة موحدة، تشمل على توزيع المراجع والمشاريع في جدول زمني لفترة خطته، وهكذا سيتم خطة المشاريع التي سيبدأ تنفيذها مع بداية تنفيذ خطة المشاريع التي سيؤجل تنفيذها حتى موعد لاحق ضمن فترة الخطه وهذه الخطوات مورد والاعتراف الآخرين، وتوزيع الزماني ضروري لأن الامكانيات والموارد لا تسمح بالبدء في تنفيذ المشاريع في وقت واحد كما أن بعض المشاريع مترتبة بحيث يجب أن يكون هناك توافق زمني بين موعد انجازه، ويأخذ هذا في الاعتبار عدد تحديد مواعيد لبدء تنفيذها.

يجب أن تكون هذه المعلومات ودراسات كمية لا يحد كل قرار رئيسي وتاموز في الخطة وذلك ليسى للإدارة والمحفظين اندفاع عن الخطة واتخاذ جهة صاحبة الخطة بمرر خطة، ومن أن تقدم لإدارة خطتها للاقرار يجب أن تقوم بمناقشتها بمصحب مع المحفظين لأنها هي التي ستوجه لها الأسئلة، ويجب عليها عدم مناقشة الخطة لآخرها.

تعديل الحطة

قد يتساءل البعض لماذا لا نعتبر التخطيط مكتملاً عند اعداد وادار الحطة وباد
بشعر التخطيط أثناء عملية التنفيذ؟ والجواب على ذلك سهل فالحصص مهما كان
جيداً ومهما كان المحققون صارخين، فلا يمكن وضع حطة صحيحة تماماً ويمكن
لاعداد عليها بشكل مطلق، لأن التخطيط - كما نعرفه - يعني المستقبل، والذي لا
يستطيع توقع ما سيحدث فيه بدقة تامة، فمن الأغلب استمرار أحداث غير متوقعة أو
سيظهر بأن توقعات التي مبني عليها الحطة لم تكن دقيقة تماماً، ولا يجوز الادارة في
هذه الحالة أن تستمر بسعد الحطة، وكأن شيئ لم يحدث، بل عليها أن تخار بين
التدخل في موقف لتأثير على الصرف غير المتوقع، أو تعديل الحطة بحيث يتواءم مع هذه
الصروف، وهذا من حساب تعديل حطة موجود في التخطيط يعني مستمراً

ولادارة دور رئيسي في هذه المرحلة أيضاً، فمن الضروري متابعة الصروف
والمؤثرات في حصة المصروفات وتحديد التغييرات وإحداثها بطريقة صحيحة
بموجب متابعة أم لا، ولا بد من معرفة فان على الادارة أن تعمل على تعديل حطة
في الوقت المناسب وقبل أن يصب الأثر ويستدعي ذلك اجراء تعديل جذري في
حصة، أو حتى استبدالها بحصة جديدة، وهذا لا يكون سهلاً الا اذا كانت حطة
مرنة، ويحدد في تربيون وضح (١٩٦١) ثلاث مؤثرات عمومية هي: سهولة بدء
الحطة بدون تحمل حمالة كبيرة، وسهولة تأجيل تنفيذ الحطة بعد أن يكون قد بدأ
تنفيذها، وسهولة تعديل الحطة.^{١٧}

مراجعة وتقييم نتائج تنفيذ الحطة

إن كل حصة بعد الادارة يجب أن يكون أفضل من حفظها بمافيه، أحباب لا
ستحقق هذه الأساس خارجة عن سيطرة الادارة، ولكن بشكل عام، يجب أن يستعد

الادارة من نحرها لمدته في التخطيط . بحيث تتعدى تكرار الأخطاء السابقة .
ويصوبنا سبحانه الدروس ونعبر من خلال مرحلة ونصير نتائج تعد كل خطة ،
وسيجب ذلك أن كان الأهداف قد تحققت أم لا ، ولماذا ، وستكشف الاحداث عن
عيوب ونواقص التخطيط .

مدة الخطة

نوضح خطط لمدة رسميه مختمه . فهناك خطط سنويه وخطط ثلاث سنوات أو
خمس سنوات ، وقد مدد خطة الى عشرين سنة أو أكثر ، وفي الأجهزة الادارية بعض
المدول التي يصح خططها شاملة لمدة محددة مثل خمس سنوات وسنة واحدة . بعد أن
انوارت والمخططات التي تتكون منها هذه الأجهزة تعد خططاً مدد ثمانية ، ولا يوجد
قاعدة ثابتة تفرض مدة محددة لمخطط مثل خمس سنوات كما هو متبع تقليدياً في أغلب
الأجهزة الحكومية لمدول شاملة ، ويربط مدة خطة بأهداف ومجاها نشاط منظمه
ومطروحة التخطيط . فإذ كان احتياطي النفط وغيره من مصادر الطاقة أو مورد
الأوليه الرئيسيه بدونه فاستسجد في غضون خمس سنه ، فإن هذا يدعو إلى وضع خطة
لاستخرج هذه المورد هذه لمدة ، وإذا كان احتلال عمليه محنة عمل العمالة لوفيه هدفاً
طويل الأمد ، فإن خطة التي نوضح تحقيق هذا هدف ستكون طويلة الأمد .

كسما تمتد فترة خطة كلما أصبح التخطيط أقل تفصيلاً ، فالتخصص لا يستطع
أن يصح قرارات محده لمره زمنية بعيدة في المستقبل ، لأنه من الصعب التنبؤ بالمستقبل
بدرجة عالية من دقة ، فهو قد يكون وانفا من توقعاته حول ظروف المنظمة في
اسنة ألفه سنة ، ولكن هذه المدة تبدأ بالانحصار بسنوات التي ننبها ، وهكذا يمكن أن
تكون لخططه خطة عامه لمدة عشرين سنة وخطة أخرى أكثر تفصيلاً لمدة خمس
سنوات ، وخطة سنوية مفصلة بدرجة أكبر .

أنواع الخطط

قد يستدل من وصف عمله بخطط معروفة في هذا الفصل بأن هناك خطة واحدة للمنظمة، وبالصحيح يجب أن يكون هناك خطة شاملة لكل منظمة، لكن لا يجمع هذا من عدد خطط أخرى أقل شمولية، فقد يوجد في منظمة ابوحدة عدة نشاطات رئيسية أو قطاعات بوضع بكل واحدة منها خطة قطاعية، هي شركة للصناعات الكهربية قد بوضع خطة لانتاج المولدات، وأخرى لانتاج المحولات الكهربية، وفي مصلحة سلاسل استاتي والحيواني من الممكن أن يكون هناك خطة لانتاج المعاصيل الخشبية، وخطة لانتاج الحيواني بالاصابة، والخطة الشاملة التي توجد مسبق والتكامل بين الخطط القطاعية.

وأثناء عملية التخطيط تقوم كل ادارة رئيسية باعداد خطة نشاطها، فتقوم ادارة التسويق بوضع خطة تسويق، وادارة شؤون العملاء بوضع خطة لموى العملاء، وادارة العلاقات العامة بوضع خطة العلاقات العامة، ثم تتم توحيد هذه الخطط في خطة واحدة، وتسمى هذه الخطط بالخطط الفرعية لأنها تفرع من الخطة العامة للمنظمة، وخطة الموى العامة ليست مفصلة ومستفدة عن خطط النشاطات لأخرى لأن اهدف العام هذه الخطة هو بوضع اهدف هذه النشاطات من موى العامة، والتي يتم تنفيذها على أساس اهدف وخطط النشاطات.

من يخطط ؟

يعتبر التخطيط مهمة أساسية من مهام الادارة، وبسر هذه المهمة على قائمة مهام الادارة. مهما كان مسواها التنظيمي، فمدير هو مسئول عن اعداد خطة ابوحدة التي يديرها، وهو مسئول أيضا عن جودة هذه الخطة، ولكن هذا لا يجمع من الاستعانة بالمحاسبين لاعداد التبرعات وجمع المعلومات بالادارة بخطط، وهذا يعرض هذه مدير مستشاراً بخططاً، يقدم له الموجه العام، أو قد يبنى وحدة بخططية صغيرة

أو كبيرة وهـ لأحياء الادارة ووحدة نظامه، يعمل فيها عدد من المتخصصين في التخطيط والتحليل الاقتصادي ودراسة اعدوى واستعمال الوسائل لكمية والاحصائه وهذا ما يفسره ميس (١٩٦٥)،^{١٨} وتقوم هذه الوحدة بثلاثة نشاطات رئيسية هي اعداد الدراسات الفنية لتخصيص المساعدة في عمليات التخطيط، جمع المعلومات اللازمة لوضع لقرارات الخاصة بالتخطيط، وتقديم المشورة الفنية للوحدات الادارية الأخرى في المساهمة بخصوص التخطيط، وفي نماذجها نشاطاتها تقوم وحدة التخطيط بدور استشاري محب، أما اختيار الشريع والوحدة على خطط يمين من اختصاص الادارة.

وحسب ينسب لجميع وحدات المساهمة الاستعانة من خدمات وحدة التخصيص، يتم عادة ربط هذه الوحدة بنظماً، بالادارة العليا للمنظمة ممثلة بالوزير، أو وكيل لوزاره أو المدير العام، ومن الضروري أن تقدم لادارة العليا بوحده التخطيط الدعم والمساعدة لتمكينها من أداء مهامها وتغلب على مقاومة التخطيط التي قد تظهر بين وحدات المنظمة، ويذكر ميس (١٩٦٥) من استعمال وحدة التخطيط كمنسج للموظفين المحترفين والمصوب عنهم، لأن هذا سيؤدي حتماً إلى فشل التخطيط^{١٩}

المشاركة في التخطيط

يتبع من وصف مراحل التخطيط في هذا الفصل أن ادارة المنظمة بكافة مستوياتها انتداء من لادارة عليا، وبرولا إلى الادارة الاشرافية، تشارك في عملية التخطيط، فالادارة عليا تخرج أهداف الخطه (وقد يسمدها أيضا) وتقود شرحها وتوضيحها، بينما تقوم الادارة الوسطى بتحديد الأهداف الفرعية، واقتراح برامج ومشاريع ونشاطات الخطه، كما أن للادارة الاشرافية دوراً مهماً في عدد هذه البرامج والمشاريع. ان هذه مشاركة ضرورية لأن لادارة عليا ومشاريعها التخطيطيين لا

مستعملون وحدهم التفكير بآلية عن 'إدارات المنظمة' لحدهم، كما أنهم لا يستطيعون وحدهم الوصول إلى حلول مناسبة لمشكلات المنظمة والأفكار الخلاقة اللازمة لتطويرها. فالإدارات الوسطى والاشراعية هي التي لديها المعلومات والخبرة الميدانية التي على أساسها يوضع المخطط والمشاريع، وهي تدرى من خبرتها ما هو المناسب لتوقع التي تحدثها. وانصروف المحيط بها مما يحسن أفكارها ومفترحاتها بحديثه وواقعة، ولو انهم قد لا يدركون العليات لتحطيط فانها من تمكن من الاستفادة من كافة المعلومات المتوفرة لدى الإدارات الأدنى، ويستطيع عليها فرصة الاستفادة من الخبرات بعينة وينبغيه في هذه الإدارات، ان ياتوا بآراءهم في المشاركة في التخطيط تستبدل من مربيها بدرجة الأولى، ويمكن توسيع دائرة المشاركة لتشمل - ليس فقط المديرين على اختلاف مستوياتهم، وانما ايضا - العاملين في المنظمة وخاصة الذين لديهم معرفة والخبرة الثمينة للاسهام في عملية التخطيط.

ان التأثيرات لا ينبغي للمشاركة في التخطيط، لا يقتصر على تحسين كفاءة عمليات التخطيط، بل تمتد أيضا إلى مرحلة التنفيذ، فالمدير أو الموظف الذي تتاح له فرصة مشاركة في التخطيط، سيظهر ان خطته على أنها «جيدة» حتى لو كانت مستحقة في عدادها محبوبة، أو لم تأخذ بمفرداته، وهذا يجعله يشعر بأنه ليس مجرد أداة تنفيذ، وان له دوراً مهماً بآرائه، مما يريد من رحلته عن العمل. كما أن هذا المدير أو الموظف سيكون أكثر حرصاً على حسن تنفيذ خطته التي شارك في وضعها، وسيدخل بهذا صادقاً في تنفيذها ويسعى بحلها إلى تحقيق أهدافها.

من السهل أن يكون هناك حدود للمشاركة، فلا يمكن محكم توقع أن يشارك جميع بدرجة واحدة، فالبعض يستطيع أن يساهم بشكل أفضل وأكثر دقة من غيره، كما أن الوقت محدود ولا بد للادارة من الالتزام بمواعيد إعداد وتسليم خطة لذا عليها أن تختار العاملين الذين يستمعين بهم في إعداد الخطة.

التحطيط والمبراةة

نشتتمل الميزانية على تقديرات بأيرادات ومصروفات المنطقة. تتوزع فترة محاسبته
وعادة ما تكون سنة واحدة، وهناك أنواع مختلفة من الميزانيات ومصنفات ميزانية
تستخدمه على الأيرادات ومصروفات لأعباءه لمصنعه، بينما يوضح مصروفات
لاستثمارية في حصة، ونسبة المدخ الأحدث بميزانية إلى يوجد الحصة و ميزانية
حيث تكون ميزانية حصة المنطقة لسنة، ول ميزانية يوجد تستخدم بعض
مصروفات على أساس الجهات المخصصة هي (وراء، مؤسبات، مصانع،
و درج) ونوع مصروفات (رواتب و حور ومكافآت وشغل وصحة) وبميزانية
يوجد عناصره لأغراض المحاسبة وتكونه لأنها لا ليس التاميم حتى يصبح ميزانية،
والأهداف التي مردد بعضها لا لا تفرم ما به لأغراض الترميم والاحتياط، وتعد
ميزانية المورد عادة على أساس ميزانية هي السابقة مع تعديل بعض مثل زياده (٥٠)
على الأيرادات والمصروفات بدون دراهم وتحويل للأحياء بعلمه وظروف
التعبئة.

وقد ظهرت أنواع جديدة من حرب مثل حرب الأده و حرب برامج و حرب
 و عدة انصهر، و مركز ميرانيه لأده على السطح برد خفها، حيث بين اثريه
 لأده و وير حل الاند و كالتف، و كدث معدير لأده، و حرب ميرانيه برامج
 من خطه في كونها بضمه برامج كوحدة شاده، و بصب و صب بدل برامج و عيسها
 من حر انصها، و ميرانيه قاعه انصهر في فرضها عدة سطر نكاهه شادات
 بضمه في شادات حله لستره ميراني الاتحاد لقر انصا بضمه، و ما
 لاستمرارها نفس مستوى، أو برده أو بضمه، أو حتى بضمه نشاط عبر
 المجلد.

صنع القرار

يعرف مدير أحياء بأنه الشخص الذي يتخذ القرارات، وهذا ما يميزه في الواقع عن غيره من العاملين من سعيهم الذين يقومون بشد هذه القرارات، ويعبر بعض المحللين اتخاذ القرارات، لمهمة الرئيسة للمدير، وذلك لأن معظم وظائفه وبرهانه - وهي مهام الإدارة الرئيسية الأخرى - ما هي في جوهرها إلا عمليات صنع قرار، فمدير أي مخطط ونظم ويراقب تنفيذ القرارات في الوقت ذاته وهكذا فإنه يقضي أغلب وقته دوائمه بومبي في اتخاذ قرارات أو في التحضير لذلك، وهو يحرر الانشغالات ويعقد الاجتماعات ويطلع على تقارير للحصول على المعلومات والأفكار ويمرر حبات لنساعده في اتخاذ القرارات، ويحتصر في المشكلات لا تترك بعض المناقشات والأهداف لا تتحقق بالتمام، فلذلك أصبح قراره وهذا هو عمل الإدارة.

يعرف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية اختيار بين بدائل لموضوع في حيز معين المناسب بشأن ماله أو موضوع معين، وبلا حصر وجود تشابه كبير بين عمليتي اتخاذ القرار والمخططة، فهي ذاتي بوضع عدد من البدائل، ويتم اختيار أفضل البدائل من بينها، الذي يعتمد ضمن الخطوة أو كقرار.

أنواع القرارات

توضع داخل المنظمة أنواع مختلفة من القرارات، ويمكن تصنيفها حسب موجهاتها إلى قرارات استراتيجية وقرارات خاصة بالأهداف وقرارات مالية وقرارات تنظيمية وقرارات خاصة بشؤون الأفراد العاملين، وبشكل عام تصنف القرارات إلى قرارات استراتيجية وقرارات غير استراتيجية على أساس درجته الأهمية المتاحة في القرار (معمول، ١٩٩٠) كما يوصف القرارات بأنها يكون محب الأحياء فيها صيغاً ومحدوداً، بأنها

مسرّعة، أم القرارات التي تكون محل الاختيار فيها واسعاً نسبياً فتسمى قرارات غير مسرّعة.^{٢٠} والقرارات المسرّعة لا تكلف واصعبها جهداً كبيراً في جمع المعلومات ووضع بدائل والاحبار بها، لأن القرار يحد على أساس سياسات وقواعد محددة، ويكون درجة مسرّعة زامة عند اتخاذ القرار اتوماتيكياً، مثلاً عندما يحسم درجة الحرارة الى مستوى معين يشتعل جهاز التبريد، ويمكن برعة هذه القرارات ألياً بحيث يتم وضعها بدون تدخل للمصمم البشرى، ويكثر هذا النوع من القرارات عند المستويات الأدنى على التنظيم.

أم القرارات غير المسرّعة فيضطرب صممها جهداً أكبر لأن لاختيار أصعب فبدائل قد تكون عديدة، ويجب جمع الكثير من المعلومات ووضع هذه البدائل واختيار أفضلها، ويشكل عدم كلفة قرارها من جهة هيكل تنظيمي كلما أصبحت قرارات غير مسرّعة، وتكون القرارات غير مسرّعة إذ لم يكن هناك سياسات أو قواعد أو تقاليد تحكمه عمليه اتخاذ القرار، وفي هذه الحالة لا يجد المدير ما يعتمد عليه سوى المعلومات المتوفرة ومهارته في صنع القرار.

ويسمى القرار المسرع أيضاً بالقرار الروتيني لأنه عادة ما يكون متكرراً وطريقة وضعه محددة ووضوحه وبالأمكن مسؤولية نتائج شفه عالية على أساس التعاليم السابقة، ولا يوجد مسر في تحده مخاطرة كبيرة، وعلى العكس من ذلك فإن لقرارات غير مسرّعة تكون غير روتينية وغير متكررة، ولا يكون المدير واثقاً بدرجة عالية من القرار مدى مساحته لذلك درجة المخاطرة تكون عالية نسبياً، ومثل هذه القرارات التي يصممها الادارة العليا هي التي ترسم تحده مسيره منظمة وقد يؤدي بها الى النجاح أو الفشل ولكن عددها قليل. بعد وجد مردك وروس (١٩٧١) بأن (٩٠٪) من قرارات المديرين في شركات الأعمال الخاصة، هي روتينية متكررة.^{٢١}

خطوات صوغ القرار

تكون عملية صوغ القرار من عدد من خطوات ومختلف مصادر موضوع حول عدد هذه خطوات لا أنها نفس حول ماهيتها ويمكن حصر هذه خطوات فيما يلي:

- ١- الاحساس بالمسألة.
- ٢- تحديد المسألة وتعريفها بشكل جيد.
- ٣- جمع المعلومات اللازمة.
- ٤- تحديد بدائل العمل أو القرار.
- ٥- المقارنة بين البدائل واختيار أفضلها.
- ٦- اتخاذ القرار.

تبدأ عملية صوغ القرار بالاحساس بوجود مسألة ما تتطلب تصرفاً أو إجراء أو حلاً، وقد تكون هذه المسألة انحصار في مستوى الخزين أو تعيين موظف جديد، أو في كثيره عبات أحد الموظفين. أو في انخفاض أداء المنظمة بشكل عام. وتعرف المدير المختص على وجود هذه مسائل بطرق مختلفة، فقد يجد الإشارة في ذات في معلومات وتقرير يصله من مرؤوسيه أو من زملائه، فقد يرد في تقرير صادر أن حزين ما قد معينة قد انخفض ان مستوى منظمة شركة كمية اصاعة، وفي كثير من الأحيان لا تكون مهمة تعرف على المسألة بهذه السهولة، فقد يصعب ذلك من المدير متابعة دقيقة ما يجري داخل منصفه أو اوجده في يديرها، فقراره بحادث قد لا يبين سوى بيارات عن مستوى الخزين لشهر الخالي مقارنة بعدد من الأشهر الماضية، وعن المدير في هذه حادثة أن يرجع لبيانات بتحديد ما اذا كان هناك نقص في حرس بعض المواد، وربما تطلب الأمر الانتصار بعدة جهات قبل التوصل الى حادثة على السؤال اني. هل يوجد هذه مسألة أو مشكلة تصب حراء أو حلاً وما هي هذه مسألة أو مشكلة؟

عديم شكك المدير من وجود مسألة تحتاج الى قرار فاما الخطوة الثانية هي تعريف وتحديد المسألة، ويؤكد كوف (١٩٥٣) أن المسألة تعرف بشكل جيد هي نصف

محلوه. " كما لاحظ بيرسون وشايفر (١٩٦٤) أن لمتدربين والمدعين نفوس وقت فطون في تحديد وتحليل المشكلة، وساحة هذه المرحلة يتأكد المدير من طبيعة المسألة، ويحدد جوانبها، وربما يجمع بعض المعلومات أو الأسباب التي أدت إلى نشوئها، وهذا سيساعد في وضع بدائل أو حلول مناسبة، فالمسألة قد تبدو للمدير صعبة، لأنها مجرد انحصار في مستوى الخزين ودالة يكثر للمدير تعقيد وحسد هذه المسألة فيه قد يستلزم في الخصائص التالية وهي: وضع البدائل والمقاصد فيها، ثم وضع القرار (الحل)، ولكن هذا الحل أو العلاج سيكون سطحياً ودائماً لن يفي بحسنه فقط إذا لم يكن شخص المدير لمسألة دفع، فالانحصار الخزين قد يكون معجزاً من مظهر مشكلة أكثر عمقاً وأشد تأثيراً، هذا يسبب من التحليل أن هذه الصعوبة قد تكرر في الأسابيع القليلة القادمة، وأن سبب الصعوبات هذه المادة عالية جداً، وأن السبب الحقيقي لذلك يكمن في العمليات الاتية:

وبالنسبة لكثير من المدربين قد تبدو هذه الصعوبات المتكررة لأحد الموظفين مسألة واضحة لا تحتاج إلى تفكير وتحديد، ولأن سببها هو خطأ الموظف وان الحل هو تعيين شخص مناسب لمحلها أو إيقافها، وبدون شك فإن هذا التحليل السطحي يستعمل بصورة متكررة في المنظمة، وهو واحد من أسباب انحصار أداء وربما لكثير من العاملين. والنتيجة تكون عدم القدرة على حل المشكلة بدلاً من حلها، فالصعوبات المتكررة قد تكون معجزاً أو نتيجة مشكلة أكثر حدة وهي عدم استعداد الموظف مع زملائه في العمل أو مع رئيسه المباشر، وإن الموظف يحب التحدث لنفسه في براعته في العمل، وإذا أراد المدير لاحتياط بهذا الموظف وعمره من الموظفين الذين يواجهون مشكلات مشابهة، فإن عليه قبل الإسراع بوضع حلول وتحديد القرارات. أن يجب على السؤال التالي: ما هي المسألة أو المشكلة الحقيقية؟

لأن وبعد أن انصحب أهمية شخص أو تحديد المسألة فلا بد من الاتفاق مع الكوادر في تأكيد على هذه الخطوة، وحتى يؤدي المدير هذه المرحلة من عملية صنع

القرار. محتج ان معصومات، كما سبحانه أيضا في الخطوة الثانية، وهي وضع
البدائل، وهي أساسية وضرورية لكافة خطوات عملية صنع القرار.

بمجرد عدد البدائل سي سم وحدها عن عوامل عديدة منها طبيعة المسألة والجهود
التي يبذل في البحث عن هذه البدائل، فعندما واجهت رئيس بلدية كسرة في إحدى
المدن العراقية مشكلة صعوبة حصول على كميات كافية من مادة الأسمنت، وضع
أمامه عدة بدائل لحل هذه المشكلة وهي تخصيص اساح بعض المعامل الحكومية
واحدة من احتاجات الطلبة أو إنشاء معامل خاصة بالأسمنت، أو تأجيل تنفيذ بعض
مشاريع الطرق، وقد اختار رئيس بلدية البديل الثاني، وبالطبع فكيف ارد د عدد
البدائل كيف نحس احتمال وضع هر أفضل ولكن وضع هذه بدائل لا تتم بسهولة
وبدون تكاليف.

بمطابق اختيار أفضل البدائل من بين البدائل الممكنة اجراء مقاصده بينها، وهذه
هي الخطوة الثالثة في عملية صنع القرار، ونتم مقاصده على أساس فوائد وتكاليف كل
بدل، والبديل الأفضل هو الذي يحقق أقصى الفوائد بأقل تكاليف، وبالنسبة لرئيس
البلدية الذي كان يجب عن حل مشكلة بعض مادة الأسمنت فقد استعد تأجيل بعض
مشاريع الطرق، لأن هذا بديل لم يكن مقبولا لدى السلطات العليا، فلم يبق أمامه
سوى الاحتيار من الاعتماد على الاساح الموفر حاليا في السوق أو تصنيع ما يحتاجه،
وقد اختار رئيس البلدية الثاني بعد أن تبين أنه يوفر حل للمشكلة
وتكاليف أقل ولكنه قل أن يوصل إلى ذلك فقد احتج في معصومات كسرة مثل
أسعار مادة الأسمنت، والحرص وضعت عليها في السوق، والكميات اللازمة مشاريع
البلدية، وتكاليف تأسيس وتشغيل معامل الأسمنت وصانعي الاساحية، ومعلومات عن
لقوى العاملة اللازمة لإدارتها وتشغيلها.

في الخطوة الأخيرة من عملية صنع القرار يقوم المدير - أو الموظف - الذي لديه
صلاحية اتخاذ القرار باتخاذ القرار وعملاته وتبليغه بدين مسؤولين عنه.

درجة الرشد في صنع القرارات

يؤكد المديرين دوى الخسرة والسحرة في الادارة بأن القرارات التي يتخذونها ليست صحيحة دائماً، وان نتائج تنفيذها لا تكون مضمونة في كل حالات، ادلا بمكس وصنع قرارات رشيدة (١٩٠٠)، لأسباب عديدة، منها: قصور ادراك المدير، وقلّة المعلومات متوفرة لديه، وعدم دقتها، وعدم كفاية الوقت المتاح لصنع القرار، لعدم تخصص المدير مسألة القرار، فانه يستعمل ادراكه الشخصي في ذلك و ياتر ادراك الفرد بالقيم والاعمال والأفكار التي ينسب لها، وهذه قد يصور له لأشياء أحياناً بصورة معاكسة لما هي عليه في الواقع الحقيقي، وحتى تتوفر للمدير كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، فان ادراكه واستيعابه قد لا يكون تاماً، وى لواقع فان المدير من حصول معلومات تقل كثير عن المعلومات اللازمة كأساس لاتخاذ قراراتهم، وهذه ما تؤكد ملاحظة مسير بروج (١٩٦٥) ان المديرين لا يحصلون عائناً على كافة المعلومات التي تحت حوزتها وخاصة المعلومات الخاصة بالبيئة،^{٢٤} فالمعلومات اللازمة قد لا تكون متوفرة داخل المنظمة وان عملة جمعها أو الحصول عليها قد يكون صعبة وشاقة وسعرها وفقاً ضوئياً، كما أن المعلومات التي سيتمكن جمعها من داخل وخارج المنظمة قد لا تكون صحيحة ودقيقة بشكل تام، وبالتالي فان درجة رشد في القرار لن تكون تامة، وهناك مشكلة أخرى قد تعيق من درجة الرشد، وهي كفاءة نظام الاتصالات، فالمعلومات المتوفرة قد لا تصل إلى المدير في الوقت المناسب لاستعمالها في اتخاذ القرار، وبالإضافة إلى ذلك فان هناك حدوداً على الوقت الذي يستطيع مدير تخصيصه لصنع قرار، وهذا الوقت قد لا يسع له أن يجمع المعلومات اللازمة ويضع كافة البدائل المناسبة ويختار أحدها، وقد يؤكد سديموه (١٩٥٩) ان موارد الوقت المتاح للمدير غير كافية لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات بدرجة عالية من الرشد.^{٢٥}

لاحظ سيمون (١٩٥٧) ان هذه العوامل تحد من درجة لرشد أو العقلانية في قرارات المديرين ولأمره بشكل عام وان بقرارات التي يتخذها لفرد عادة ما يكون

رشيده بدرجة مرمية وليس مثابه،^{١١} المدير يعمل بأول مدير مرص بحق أقل درجة معسولة من معايير موضوعة ولا يبحث عن مدخل أخرى، ولكن على المدير أن لا يعبر هدف تسير أو رخصة لا تحد قرارات غير حيدة، فالمعده هي أن يحاول المدير وضع قرارات بأعلى درجة ممكنة من الرشد.

طرق كمية وغير كمية لصنع القرارات

يتبع المديرون طرقاً مختلفة في صنع القرارات بقرب بعضها من الموضح أو المصحح 'المعلم' في صنع القرار، سيما يستعمل مديرون طرقهم خاصة التي اعتدوا على استعمالها. فالبعض من هؤلاء يعتمدون في أن الخبرة هي أفضل أساس لوضع القرار، وعدم سألون عن مدى اعتمادهم من المصوبات بحسب أن أغلب المصوبات بالارمى لوضع القرارات بحرية في ذكرتهم، وهم يسمعون قراراتهم على أساس حالات مشابهة وعن اقتراح من أن التعبير - ان حدثت - لا يكون حدية ولا مؤثر كثيراً في أوضاع لظلمة، وقد وجد مديرون يؤمنون مثل هذه الأفكار، مصوبات جمع في اتخاذ القرارات الأساسية لإدارة مؤسسات بحرية حكومية في إحدى الدول العربية، فهم لم يستعملوا المنهج القممة لصنع القرار، ولم يهتموا كثير بجمع معلومات اللازمة، واعتمدوا بدلاً من ذلك، الطريقة التقليدية في صنع القرار، أي لقياس على الحالات السابقة واستعمال التحليل الشطفي، ولكن هذه الطريقة لم تكن بحيدة، فهذه الشركات لم تدأمنها، لا مد مرة فمرة بياً، ولم يكون لدى مديريها خبرة كافية في مجال العمل، وبما أنهم يؤمنون بأن الخبرة هي الأساس لأفضل لصنع القرارات فقد استعملوا مراحات الأعداد الذين لديهم خبرة في مجال استيراد وسويق بضائع ولسي أصبحت هذه الشركات تختص باستيراد وتسويقها، ولكن هذه الطريقة لم نوصدهم إلى قرارات حيدة.

يجب أن لا يفهم من هذا أن الطرق التقليدية في صنع لقرارات غير بحيدة دائماً، فامكان المدير وضع أكثر من القرار، وخاصة لبطء مه على أساس الخبرة

و يسهل اللاعب ذي، أن اتقارارت الأكثر صمونة، فيظبط و صمها احراراءات أكثر تعقد ، و دتت صممع الصمونات و صطيطها، و و صممع الدائل و لا حصار بها، و ن صمعه و صممع حالات الطروق ارياصيه أو الاحصائية و تحليل الصيانات و احتيار الصيانات المناسب، و ي صممع استعمال الطروق الكمية على إمكانية تمثيل عاصر القرار بشكل قه كمية، صممع احراراء الصمونات ارياصيه و الاحصائية صممعها، و يرى صيمون (١٩٦٠) عدم إمكانية ذلك في الكثير من الحالات.^{٢٧}

و ي صممع لمدير ما تدرت على صممعان صممع الطروق ارياصيه و الاحصائية الصممع و لكن استعمال طروق أخرى أكثر صمونة يتظبط صممع لاستعانة بالصممعان الاحصائيين و الرياضيين و باحتي الصممعيات و صممعها الحاسب الآلي.

عصر الدهن

وهي طريقة لصممع القرارات لا صممعها أساليب ارياصيه أو احصائية، و تعتبر صممعنة لوصف لقرارات الابتداعية و حل المشكلات، فاد كان صممعها هو تحديد قرار بشأن تطوير صممعونوحي صممع أو مسألة شائكة لا تتوفر للمدير صممعومات أو حرة كمية لاتخاذ قرار بشأنها، صممع المناسب أن ي صممع عددًا من الصممعص صممع صممع و يظبط صممع قده ادهانهم لتوصل الى دائل صممعية أو صممع أو أية أفكار صممعية قد صممع و صممع القرار، و حتى صممع هذه الطريقة صممع أن ي صممع المشاركون بأن لديهم حرة تامة و صممع أفكارهم، كما لا ي صممع بتحويل أو ابتعاد هذه الأفكار حتى ي صممع ا صممع من عرض أفكارهم.

قرارات جماعية أم فردية

لاحظ كدوبك ورملاؤه (١٩٨٠) أن الصممعارات جماعية، أي التي ت صممع من صممعوعة مثل صممع أو صممع، تتأثر بطهره لتفكير الجماعي و هو صممع التفكير لدى يتبعه

الأفراد عندما يعيد هدمهم - بالدرجة الأولى - عن التوصل إلى اتفاق حتى لو كان على حساب استيفاء الموضوعي للدلائل، كما لاحظوا أن تأثير هذه الظاهرة يزداد كلما كادت المجموعة أكثر تماسكاً، ووجهة هي أن جودة القرارات تكون عاباً بمدى كفاية، ولا يتم جمع معلومات كافية ولا يتم مشاركة أصحاب خبرة ولا توصل بدلائل كافية، وعندما يتفق المجموعة حول قرار معين فإن من انضمت عنها تعبير موهبها حتى لو صهرت معلومات جديدة بحجم ذلك أو صمودت بموق تفيد القرار،^{٢٨} و يصعب مدير (١٩٦٧) أن قائمة مساوياً استخدام الطرق الجماعية في وضع القرار، مساوياً أخرى مثل التصريح في وضع القرار، واحتمال سيطر أحد أعضاء المجموعة، واحتمال كل واحد منهم سيعب رأيه بدلاً من حل المشكلة، ومن جهة أخرى فإن لاستخدام هذه الطرق فوائد مثل دراسة المسألة من زوايا مختلفة والاستفادة من معلومات وحبرات أعضاء المجموعة.^{٢٩}

ويستعد للبحان عادة لأنها لا تتخذ قرارات محددة، وذلك عندما يكون القرار حلاً وسطاً بين مواقف مختلفة، أو لأن قراراتها تمثل آراء عضو واحد، أو فئة من أعضائها من ذوي التأثير والنفوذ، وفي إحدى المنظمات كان رئيس مجلس لإدارة يصح صيغة القرار ثم يرسله إلى أعضاء المجلس لموقع عليه بدون عقد اجتماع - فتم موضوع القرار.

المشاركة في اتخاذ القرار

يختلف مفهوم مشاركة في اتخاذ القرارات عن القرارات الجماعية، هي حالة لقرار اجتماعي تكون مسبعة أو صلاحية اتخاذ القرار موجهة للمجموعة (خطة أو مجلس) كوحدة، أما نسبة بلتمزكه فالمدير هو الذي يكون لديه سلطة اتخاذ القرار ويتخذ أن يشارك معه آخرين في اتخاذ القرار، ويمكن أن يؤدي المشاركة في وضع قرار أفضل إذا كان مدير لا يمتلك تخصص أو خبرة مناسبة أو معلومات اللازمة لاتخاذ هذا القرار، فليحاً إلى إشراك من لديهم التخصص والمعلومات والخبرة.

نظام المعلومات

مدون معلومات نئ فريد هـ راب الادارة على الشحص والحدس ، ومهما يكن خبره لمدير أو قدرته على الحدس ، انه لا يستطيع الاستعانة عن المعلومات في صنع القرار. و نصف ديركر (١٩٥٤) لمعلومات بأنها وسيلة المدير الرئيسية «فهو لا يترك لأفرد وما يحفرهم و يوحهم و نظمهم لأداء العمل ووسيلة الوحيدة هي 'معلومات'»^{٣١} كما عرف لورستر (١٩٦١) الادارة بأنها عملية تحويل المعلومات من أفعال أو أحداث.^{٣٢}

ويمكن تشبيه المدير بشخص يدي سبقي انطواء ممسك بمصباح هوييري كن ما يقع داخل دائرة ضوء المصباح ، ولا يدري بالسطح ما هو موجود أو حدث خارج هذه الدائرة ، و لمعلومات دسحة بمدير هي مثل الضوء بالنسبة هـ الشخص ، فهو نظام ضوء أولم يحصل لمدير على معلومات هـ النسخة تكون واحدة وهي النسخة وانسـر مدون هـ دي ، و بخصوص بالنسبة بمدير هو يعرف عن معلومات الالامه أوضح قرار أو أداء عمل ، و بين معلومات المتوفرة ، فكلمة قلت المعلومات المتوفرة كلما ردد الموضوع و يعصب درجه المتابعة و يزداد حمداً وضع المدير لقرارات عمر جيدة .

وي مصادرنا بين عشر شركات صاحبة وعشر شركات عمر راحة وحد وودرف و بيكسندر (١٩٥٨) عدة أسباب لفشل ولكن برر سبب واحد مشترك بين عشر لفلة ، وهو عدم وجود سجلات مالية جيدة تستطيع الادارة استخراج معلومات مالية الالامه منها ، أم لشركات صاحبة هـ كانت تحتفظ سجلات جيدة بوفرها معلومات مفصلة.^{٣٣} و بين أكوف (١٩٦٧) أن لشكته يثبت في قبه المعلومات ، لأن الادارة علماً لم تحصل على معلومات كثيرة ، لكن القليل منها بافع^{٣٤}

يبدواً فمدير أن المعلومات بي يحتاجها لا تصل في مكانه تلقائياً ، فمرؤوسوه لا يعرفون ما يحتاجه من معلومات اداله يكتمهم بحمها وبوفرها ، فلي لمدير أن سادر في تحديد هذه المعلومات ومواصفاتها وكيفية عرضها وموعده بصلها بيه

تبدأ في المصنوعات الكبيرة وحدات متخصصة بالعلوم علوم هذه مع خطط وتحصيل وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة وأول مهمة هذه الوحدة هي تحديد احتياجات الإدارات من المعلومات ومن ثم تحديد مصادر هذه المعلومات والاحتياجات الخاصة بجميعها، كما تقوم بتصميم نظام خطط وتصنيف المعلومات واختيار الوسائل الكمية أو غير كمية لتحليل معلومات، وهكذا يتكون للمصنعة نظام معلومات يفي جميع احتياجات إدارتها من معلومات ويشير في الوقت الحاضر مصانع الحواسيب الآلية كأساس لنظم معلومات الإدارة المكاملة أو الجزئية، ويؤكد مياصرو الحاسب الآلي على أهمية الخدمة التي يمكن أن يجدها للإدارة، محوسون وديرمات (١٩٦٧) يوقعون أن يكون الحاسب الآن يدير إلى محدد بعد أن يخلصه من عمل لروبي ليومي.^{١٠}

بعد قراءة هذه الصور قد يكشف الكثير من المديرين بأن لديهم هذه المعلومات، وهذا أمر متوقع، ولكن عليهم أن يهتمو بكيفية تطوير هذه النظم بحيث توفر لهم احتياجاتهم من المعلومات، وقد يستدعي تطوير نظام للمعلومات الاستدانة محلي النظم لدراسة النظام وتشخيص جوانب القصور والعجز فيه، ثم قراح تعديله أو استبداله بحيث تحصل الإدارة على معلومات كاملة وصحيحة وبدون تأخير.

المصل الرابع

السطيم

مقدمة :

عبر آلاف السنين الحاجة إلى التنظيم قد تكونت لمجتمعات بشرية لأولى وذلك عندما وجد أن العمل مع آخرين لتلويح عادات مشتركة يتطلب تعريف دور كل فرد من أفراد المجموعة وتحديد الروابط والعلاقات بينهم ، وفي البداية كانت التنظيمات بسيطة فالتنظيمات كانت عائلية صغيرة الحجم وكانت وسائل وحرية العمل فيها بسيطة ، وشهد الآثار التي خلفها الأوبون ، على نشوء حضارات عظيمة شيدتها منظمات ذات تنظيمات بسيطة أساسها وجوهرها العلاقة التسلطية المباشرة بين رئيس ومؤسسة .

إن منظمة تكسيرة والمفيدة التي سميت بعد ما كس فيبر ، لمنظمة البيروقراطية هي طهيرة حديثة نسبياً ، ولكن مهما كان حجم منظمة في الوقت الحاضر فإن تنظيمها لا يمكن أن يقتصر على تحديد علاقات سلطة داخلها ، فالطرق والوسائل المستخدمة في التنظيمات قد زادت بقدراً مما يستدعي أن يكون للعاملين فيها تخصصات ومهارات متنوعة ، كما أن التطورات الاجتماعية والاقتصادية قد أصابت أبعاداً جديدة للعلاقات العامة في المنظمات ، ولم يعد كافياً تحديد من يمتلك سلطة إصدار الأوامر ومن يقوم بتنفيذها ، وما أن تصبح المؤسسة أداة إدارة الرئيس في تحديد الأدوار والعلاقات فلا بد أن يغطي اهتمام مناسب من قبل الإدارة ، وقد يكون ذلك هو المسمى أيضاً وراء زديد اهتمام الباحثين والمختصين بدراسة التنظيم وعناصره والعوامل المؤثرة فيه في السنوات الأخيرة .

تعريف التنظيم

نكشف مرحلة مصادر الموضوع عن وجود تعاريف عديدة للتنظيم ، ونازعهم من أن تعبيرات كثيرة قد هرب على الفكر التنظيمي منذ بدأ الاهتمام لمهجي بالموضوع

حتى الآن إلا أنه من الملاحظ وجود اتفاق شبه عام حول تعريفين أو الركنين الأساسيين لأي تنظيم وهما تقسيم العمل والتنسيق (راجع دين، ١٩٥٩، وبوكي ١٩٦٣، وهامسولارو ١٩٦٩)^١ وسمح هذا في تعريف جاكسون ومورجان (١٩٨٢) لتنظيم بأنه: «استرجاع كفاءات لأدوار العمل والتواصل الإدارية التي تؤدي بكونها من نشاطات العمل المنظمة، وبيع المنظمة تسيير نشاطها واستيعابها وسمرة عيها»^٢.

كما يعرفه كارين (١٩٦٣) بأنه: «نظام من العلاقات المتعددة رسمياً التي تمكن نشاطات الأفراد العاملين مواءمة لتحقيق أهداف مشتركة»^٣.

ولو استعرضنا تعريف آخر لمنظمة لوجدنا أنها: «لا يمكن كنها تنقسم شارة مباشرة أو غير مباشرة لركبي التنظيم: تقسيم العمل، والتنسيق، والتنظيم هو لدى «نفسه» أهداف (عمل) منظمة إلى نشاطات، ونشاطات و مهام وهكذا حتى نتج حركات (عمليات وحركات) لا يمكن تقسيمها أو تجزئتها لأن ذلك غير مجد قتبدياً، أما الجانب الآخر «عمله» التنظيم فهو «تنسيق»، هذا كك تقسيم العمل هو أساس التنظيم، فإن هذا الأساس سرعان ما يضعف ويهوى البناء المشيد عليه إلى الأرض بدون سيق. وهذه ليست مشكلة، مماذا يتوقع أن يحدث مثلاً لو أن إدارة التعليم الثانوي كانت تخطط وتعمل باستقلال تام عن إدارة التعليم متوسط، الاحتمال قوى في أن الشبكة ستكون ريدة أو تعاني من مشكلة «سحب» التعليم الثانوي عن الحاجة، ويعني ذلك هدر للمورد وحداثة تعرض تعليمية ثمينة. من يمكن تعريف التنظيم بأنه:

تقسيم لعمل أو أعمال المنظمة بين وحدات منظمة و إيجاد التنسيق بينها لضمان انجاز هذه الأعمال.

تخطيط التنظيم

نصف ديل (١٩٥٩) عملية انتصميم بأنها عملية تخطيطية،^١ ومن المعروف أنه أول خطوة في عملية التخطيط هي تحديد الأهداف، ولأمر لا يخالف في عملية التنظيم عند وضع أهداف محددة وواضحة لا يمكن تصمييم لتنظيم وإذا عرفنا هذه الأهداف ليست ثابتة وهي قد تختلف كثيراً أو قليلاً من فترة (حظة) إلى أخرى (مع ثبات لأهداف المنظمة بأكملها) وأن السعي ما هو إلا وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، فإن التنظيم من يكون مستمراً أو ثابتاً، هذا يستدعي تغيير الأهداف بدلاً من سبب في التنظيم، وحتى ذلك لم تصبح وجود حاجة لذلك، فإن د رسي السعي يصحون إعادة النظر في السعي عند إعداد خطة جديدة، وبالتالي فإن التخطيط شامل للمنظمة بحيث أن يتضمن تخطيطاً للتنظيم أيضاً.

ماذا يمثل مخطط التنظيم؟

يهدف مخطط أو خريطة التنظيم إلى تعريف عنيه من وجود عدد من المستطيلات أو اندوثر التي تربطها بعضها البعض خطوط عمودية وأفقية، و يظهر داخل كل واحد من هذه الأشكال الهندسية مسمى لوحدة تنظيمية، ولست هذه المخططات على اختلاف أشكالها أكثر من صور غير مكتملة وحاملة للتنظيم لدى هياكل هرمية مركبة وصغيرة، ولكن هذه المخططات تبين بعض المعلومات عينة مثل الوحدات التي يتكون منها التنظيم وعلاقات السلطة (من يشرف على من؟) ونطاق اشرف بعض الوحدات، وقد تكفي هذه المعلومات لتعريف نظام التنظيم إلا أنها لا تعني ما تحتاجه إدارة المنظمة أو دراسي التنظيم لأنها لا تنصص على معلومات أساسية مثل توزيع المهام بين وحدات التنظيم وعو بعض السلطات، إذن لا يمثل مخطط التنظيمي التنظيم ككل إنما يعكس هيكل التنظيم الذي هو واحد من أبعاد التنظيم، ويمكن تعريفه بأنه ترتيب لوححدات التنظيم وفقاً لعلاقات السلطة بينها.

أبعاد التنظيم

يُوصف التنظيم بأنه عبارة مركبة وبعي هذا أنه يتكون من عدد من الخواص والأبعاد، وكل أن الشجيرة تتفاعل مع عوامل أخرى داخل وخارج المنظمة فيؤثر بها وببائرها، فإن أبعاد التنظيم تتفاعل هي لأخرى مع بعضها البعض بسبب من ذلك شكل وخصائص التنظيم، لذلك فإن فهم أي تنظيم - وبنائه وضع حلول لمشكلاته وبطويرة - لا بد أن يتم من خلال اعتبار هذه الأبعاد، ومن أهم الأبعاد التي يركز عليها دارسو التنظيم ما يلي :

- تقسيم العمل .
- أحداث الوحدات التنظيمية (التجميع) .
- الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة .
- مستويات الإدارة .
- نطاق الإشراف .
- المركزية واللامركزية .
- نوع بعض السلطات (المصلاحيات) .
- إجراءات العمل .
- التنسيق .

تقسيم العمل

إن أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل الذي قد يكون هدف المنظمة أو مهمة مكلف بها عدد من العاملين يجب أن يقسم إلى أجزاء يمكن توزيعها بين هؤلاء العاملين، وإذا كان بإمكان الفرد الواحد القيام ببعض الأعمال بمفرده فإن تقسيم العمل بين عدد من الأفراد يؤدي إلى تحفيز العمل بسرعة أكبر وأداء أفضل كما لاحظ آدم سميث عندما قارن بين صنع يدويين قبل وبعد تقسيم العمل، عندما تم توزيع

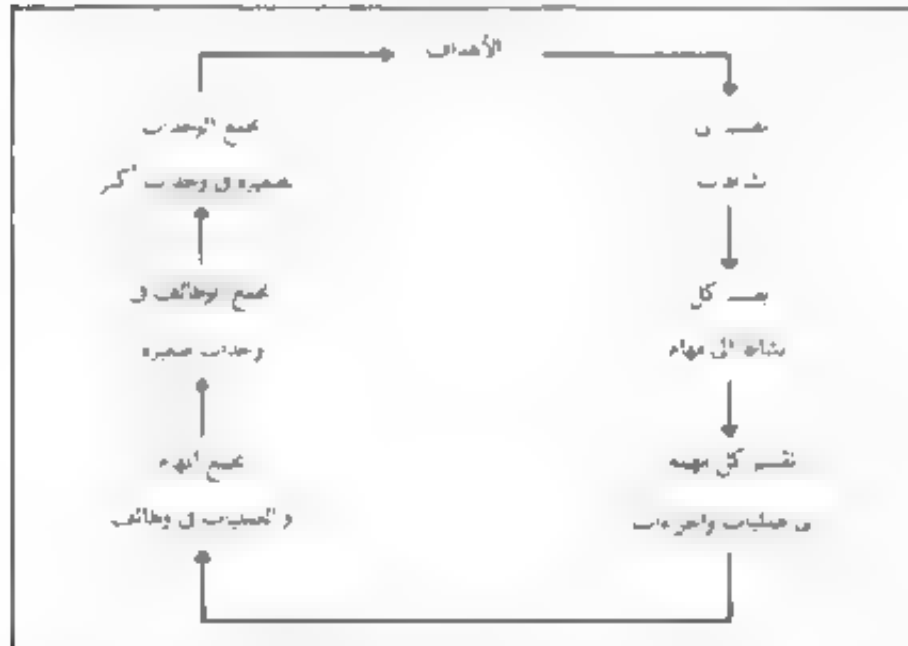
خطوات هذا العمل بين عدد من العناصر اكتسب كل واحد منهم مهاره وخبرة في أداء المهام أو العمليات المحددة المكلف بها، وقد أدى هذا «التخصص» في عدد محدود من العمليات إلى زيادة في سرعة وكفاءة الأداء، وكانت النتيجة النهائية هي زيادة الإنتاج.

وإذا كان صحيح دونش يمكن أن يقوم به فرد واحد أو يقسم بين عدة أفراد فإن الحد الأعصاب المتكررة لا يمكن أن يتم بدون تقسيم العمل، والفرد لو وحده لا يستطيع مثلاً صنع سيارة أو بيتاً حرراً لأنه لا يستطيع أن يلم بكافة الحرف والمهارات اللازمة لذلك، وقد أدى تقدم المعرفة في عصر الحاضر إلى صبح عدد التخصصات التي يحصل عليها الفرد، ويتضح هذا من عدد التخصصات الطبية والهندسية المتزايدة مثلاً. وهذا التخصص الذي يسميه تومسون (١٩٦٤) بالتخصص النحوي ويحصل عليه فرد واحد من خلال المدرسة والتدريب والممارسة، يختلف عن التخصص الوظيفي الذي يستلزم عن تقسيم العمل إلى أجزاء أو خطوات بسيطة ومتكررة، فالنوع الأول من التخصص يرتبط بالفرد أما الثاني فهو صفة للعمل، فدرجة التخصص الوظيفي ترتفع كلما زادت درجة سهولة وتكرار أداء العمليات السابقة عن تقسيم العمل، وبالملاحظة وجود درجة عالية من التخصص الوظيفي في مصانع تصنيع السيارات، فقد نشتم عمل الفرد على أداء عملية واحدة بسيطة مثل تركيب صمام وتكرار أداءه مرات عديدة خلال دقيقة واحدة، وعادة ما نجد نوعين من التخصص في المصانع:

أحداث الوحدات التنظيمية (التجميع)

يؤدي تقسيم العمل إلى تحويل أهداف المنظمة إلى عدد من النشاطات والعمليات والأجزاء، وحتى يستطيع بعض موظفين تنفيذ هذه العمليات لا بد من أحداث وظائف تخصص كل منها مجموعة من الوحدات والمسؤوليات البديلة، وقد يصبغ عن ذلك عدد من الوظائف لا يستطيع مدير واحد الإشراف عليها، مما يستدعي تجميع

الوظائف في عدة وحدات تنظيمية صغيرة ذات مهام محددة، وقد لا يتوقف الأمر عند هذا فنظهر الحاجة إلى تجميع هذه الوحدات الصغيرة ضمن وحدات وهكذا حتى يكتمل شكل المنظمة بمكوناته من إدارات وأقسام وخدمات ووظائف، ولا يمكن تمثيل عمليتي التقسيم والتجميع في الشكل التالي:



وهذا عدد من الأسس لعدة عادة في تكوين الوحدات التنظيمية (التجميع) وهي: الوظيفة أو العنصر الرئيسي، العملية، الرئاسي، المنطقة الجغرافية والمشروع.

التجميع الوظيفي

يستخرج من هذا النوع من تجميع وحدات تنظيمية تختص كل واحدة منها بنشاط رئيسي من نشاطات المنظمة، فإذا أردنا مثلاً تنظيم وزارة على هذا الأسس، فإن المطلوب أولاً معرفة النشاطات الرئيسية للوزارة، ثم يتم تجميع الوحدات التنظيمية

والوحدات بحيث يكون هناك إدارة رئيسية تختص بكل نشاط ، وذلك في فان وظائف لشئون انشطة متنوعة ضمن إدارة وحدة وكذلك وظائف الخدمات ، وهذا النوع من أشكال التنظيم مزايًا ومساوئ ، ومن أهم مزاياه مايلي :

١ - أن وضعت كافة للوحدات والوحدات التي تسهم في إنجازات رئيسي تحت إدارة وحدة يساعد في سمة التخصص من العاملين في الإدارة حيث سيركزون جميعا على تخصص واحد مشترك ، ويكتسبون نتيجة ذلك معارف وخبرات متقدمة كما أنه يسهل الاتصال بين المتخصصين .

٢ - يقلل التكاليف من خلال ترشيد شراء الأجهزة والمعدات التي يحتاجها المتخصصون لأداء أعمالهم ، فلو كانوا متفرقين في وحدات مختلفة لطلبت الأمر شراء عدد أكبر من هذه الأجهزة والمعدات .

٣ - أن وضع كافة الوظائف والوحدات التي تشارك في إنجاز نشاط تحت إدارة واحدة يمكن هذه الإدارة من تسيطة مباشرة عنها واتسبب بها من جهة أخرى من تنظيم الوظيفي مساوئ منها -

١ - يهتم وحدود شرائط والداخل من أغراض أو أهداف منظمة أو الوحدات التنظيمية ، فمدى تحقق من أهداف في الرزعة ، يعتمد على مدى تحقيق جهاز الاتصالات لأهدافه ، ويعتني أن يكون التركيز على الأهداف الخاصة بالوحدة التنظيمية (النشاط) على حساب الأهداف الكلية .

٢ - تفتقر مسؤولية كل وحدة تنظيمية على إنجازات التي تختص به هي يضع مسؤولية تحقيق هدف أو أهداف المنظمة بأكملها على عاتق الإدارة العليا في المنظمة .

٣ - أنه من الموقر أن تتركز للوحدات التنظيمية الرئيسية التي تختص بالنشاطات ذات أهمية استثنائية لتحقيق أهدافها بأكملها على عاتق الإدارة ، مقارنة بالوحدات التي تختص بنشاطات مهمة ، ولكن صحتها بالأهداف غير مباشرة

٤. عمل هذا النوع من التنظيمات الى مركزية وذلك بسبب الحاجة في تفرط وتنسيق بين افرع المنظمة الرئيسية التي تخصص كل واحدة منها نشاط رئيسي، فالمستويات الادارية دون الادارة العليا لن تستطيع حل الكثير من المشكلات والمخالفات التي تنشأ بين هذه الوحدات، وبالنسبة الى الادارة العليا ستتضمن عماءً كبيرة في إيجاد حلول لمشكلاتهم وهم خلافاً ونوعاً اشيق المناسب بين السلطات الرئيسية وبين السلطات والجهات الأخرى

ولا يرضى هذا النوع من التنظيم الجميع، فأثناء مايفض تفرير استشارة تنظيمية لوزيرة سرعنة في إحدى الدول العربية اقترح مدير بعض الوحدات بعبء عن جميع جهة من جهة والمختصين في وحدة تنظيمية مركزية لأن ذلك سيساعد في رتبهم من مكانة الاستعداد من معارفهم وخبراتهم الشخصية، واقترحوا بدلاً من ذلك توزيعهم بين الادارات التنفيذية حسب حاجتها لأن هذه الوحدات تواجه أحياناً مشكلات آتية تتطلب استشارات وحلولاً سريعة، كما أن تجميعهم في وحدة تنظيمية وحدة بعيدة نسبياً عن سير التنفيذ وظروفه ومشكلاته، سيحد من صلتهم بالواقع العملي وقد يؤدي أن يعيب لانعاده نظري الأكاديمي في حقونهم وشأنهم

التجميع على أساس العملية

يقصد بالعمية هي خطوات التحار بعمل، وعلى هذا الأساس توحي كل عملية رئيسية أو مجموعة من العمليات، في وحدة تنظيمية، هي ذرة حوارات تحت أحياناً قسماً لاستقبال ملاحظات وآخر دراستها وذلك لأحد حوار سر، وهذه هي العمليات أو الخطوات الرئيسية الثلاثة في معامه استخراج حوار سر، وبلاحد أنصاً تسلسل عمليات الإنتاج الرئيسية لمصنع سيج في وحدته التنظيمية أثناء المروب، السج، الصباغة والتوصيب والشح، وبعكس هذا لتظيم انسياب العمل أو انسياب الاتحاج في مصنع، وهو عبارة بسرعة الغالبية نسبياً في الاتحار (الاصاح أو

تقديم الخدمة) شرط أن لا يحدث شيء يفوق سهر العمل في أي من وحداته، فلو حدث مثلا تأخر في قسم استقبال المندوبين في قسمي دراسة الطلب وإصدار الجوازات لن يعملوا بأقصى طاقة، أما إذا بوهب مكبات المروء في مصنع النسيج من آلات الخ في المصنع قد يتوقف تماماً.

التجميع على أساس الزنائن

هذا كتاب إدارة يساعد بكون من وحدة تنظيمية حوطةس لتتقديس وأخرى للمسكرين، وثالثه لشرطه فان تصبحها بكون على أساس الزنائن، وف يقوم كل وحدة تنظيمية بتقدية خدمات مكتملة نصف معين من الزنائن أو استيعبين من خدمات المنظمة، وقد يكون تصنيف على أساس الجنس (علم الآلات، علم الذكور) أو فئة عمر (رعاية الشاب، رعاية الأطفال) أو غيرها ويستعمل هذا التنظيم عندما يتصلب نشاط المنظمة لتعامل مع فئات مختلفة من الزنائن، ومثل هذا الاختلاف أو التوزيع عمر، أصاب دراسة نشاط المنظمة، ولعائده برنسبة من هذا التنظيم هي تهيئ حصول الزنائن أو استيعبين على منتجات وخدمات المنظمة، ويوصف الذي يتعامل مع فئة معينة من الزنائن يكتب حرة في التعامل معهم، وسيكون من السهل عليه التعرف على طلباتهم وحساجاتهم، ولكن من جهة أخرى قد يتطلب من هذا أن يقوم بعدة أعمال مما لا يمكنه من تخصص في عمل واحد، وعلى أية حال فان هذا تنظيم لا يكون عادة الأساس الوحيد لتنظيم المنظمة.

التجميع على أساس المنطقة الجغرافية

ملاحظه هذا نوع في انصاف التي لها فروع في مناطق جغرافية متعددة فلاعبد الولايات فروع في مناطق مختلفة من الدولة، فهد يكون بواره لعريف مثلاً فرع في كل من المناطق الشمالية والجنوبية والوسطى والشرقية والغربية، وكل واحدة من هذه

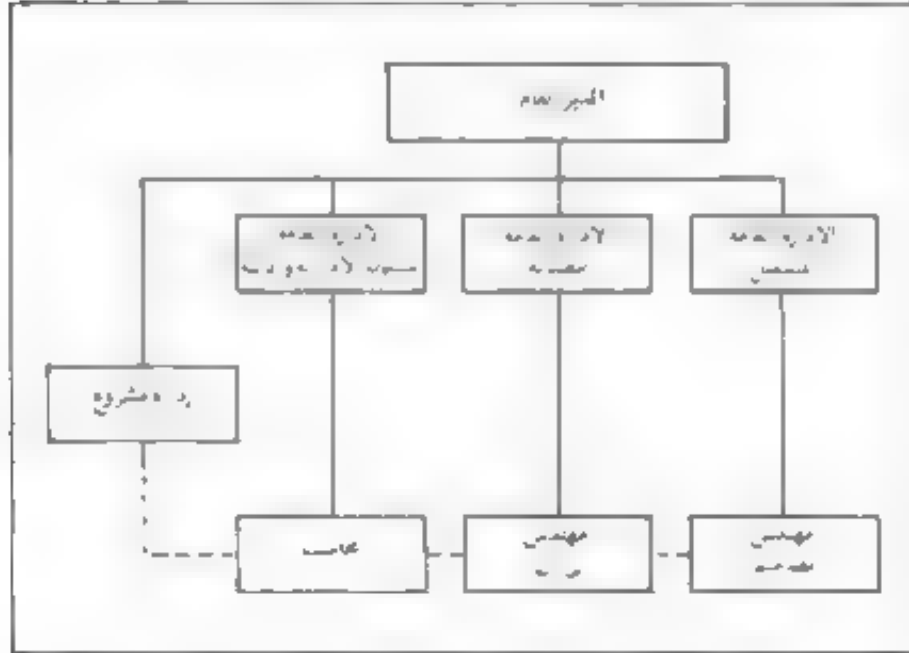
لتخطيطات جغرافية يقوم بعدد من مهام ضمن حدود منطقته الجغرافية، ولا يجوز لها أن تتعدى هذه الحدود، وتعد نشاطها من مناطق نفوذ أخرى، وهذا النوع من تنظيم هوائه عديدة منها: توفير خدمات سريعة وتكاليف أقل لسكان المناطق الذين ليس بصطرو ممنوحة ان الادارة المركزية للحصول على الخدمات، فالوحدات الفرعية مشهورها هم وتسريع أكبر (هذا ما فرض أن توضع الفروع لصلاحيات اللازمة لذلك)، ثم أن وجود الوحدات الجغرافية يسرع تكيف الخدمات بحيث تتلاءم وظروف واحتياجات كل منطقة التي تشأ من وجود اختلافات عرقية أو اجتماعية أو جغرافية بين منطقة وأخرى.

من جهة أخرى، فإن هذا التجهيز قد يحمل من نصيب على الادارة المركزية وضع سياسات عامة لكافة المناطق، كما أنه بعد تفروع عن المركز سيحدد من استراتيجيات أصحاب التخصصات والمخرجات للوحدات في المركز، كما قد توجه ادارته معينة في بعض الحالات صعوبة في رسم حدود الجغرافية من طين عمل فروعها، فالمشروع الجغرافية الكبيرة قد تمتد بعضها وتنوع مشأها في أكثر من منطقة جغرافية وحدة فأى من الفروع مشرف عنها؟ وفي حالة حدوث ولاء في منطقة زراعية فهل تترك الوحدة الزراعية المشؤة عن منطقته، لتكافح الولاء وحدها لأن ذلك يقع ضمن اختصاصها، وحتى يؤدي ذلك ان انتشار الولاء في مناطق أخرى وبالتالي حدوث كارثة زراعية؟

التجميع على أساس المشروع

جاءت التجميع قد يكون في شكل تنظيم مشروع، وسرر الحاجة له عندما يريد إدارة معينة إنجاز مهمة معينة، مثل إجراء دراسة أو إعداد مشروع ويكون التخصصات اللازمة لإنجازه متوفرة داخل المنصة، فتقوم الإدارة بإنشاء وحدة تنظيمية للمهمة أو مشروع وتترصد بها التخصصات (موظفين) اللازمة (نهر الشكل الآتي)، ويكلف مدير الوحدة موظفين التخصصيين يعمل في هذه الوحدة بصورة مؤقتة وعادة لا يكونون

منصرعين تماماً للعمل فيه، فيسترون بأداء بعض مهام وظائفهم لأصابعه، وعندما يكتمل سعيه المهمة أو المشروع التي نُشئت من أجلها الوحدة، يتم حلها و يعود موظفوها إلى وظائفهم الأصلية في الوحدات التطبيقية الأخرى.



وكما يتضح من الشكل فإن المصنف في وحدة المشروع يتلقى الأوامر والتوجيهات من رئيسه، وهما مدير المشروع، والرئيس الذي يرتبط به بحكم وصيته الأصلية، وقد يصحب عليه تنفيذ هذه الأوامر والتوجيهات وإرضاء الرئيس.

تعدد أسس التجميع

عالمياً ما يستعمل في التنظيم الواحد نوعان أو أكثر من أسس التجميع، فقد يكون تنظيم المقر الرئيسي أو مركز المنظمة على أساس الوظيفة أو المرفق الرئيسي، وتكون للمنظمة فروع في مناطق مختلفة (تخصص أو تجمع على أساس جغرافي) وفي كل فرع قد

تتشأ وحدات تنظيمية تخدم ذات مصلحتها من الزبائن أو المستفيدين (تنظيم على أساس الزبائن).

الوحدات التنفيذية والاستشارية والمساعدة

يصف بوحدة التنظيم التي تكون منها التنظيم الى ثلاثة أصناف: تنفيذية واستشارية ومساعدة، وتختص الوحدات التنفيذية بالمهام التي تساهم بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المؤسسة، ودورة إنتاج في منظمة صناعية هي وحدة تنفيذية، كما أن دورة التعليم التي هي في ورشة معارف هي أيضا وحدة تنفيذية، وتختلف الوحدات الاستشارية ومساعدة عن الوحدات التنفيذية في كون مصلحتها في تحقيق لأهداف غير مباشرة وذلك من خلال تقديم الخدمات بإدارته وخدمات تنفيذية ومساعدة في أداء مهامها، وهكذا فإن وحدات التنظيم والأساليب والتخطيط والمتابعة هي وحدات استشارية، كما أن وحدات الشؤون المالية وشؤون الموظفين وشؤونيات والخدمات هي وحدات مساعدة.

تقوم للوحدات التنفيذية بالمهام الأساسية لتحقيق لأهداف، أما الوحدات الاستشارية فتساعد الإدارة على أداء مهامها، لذلك الحاجة لها وعددها وحجمها، ترتبط بصعوبة مهمة الإدارة، فإذا كانت المنظمة البسيطة قد لا تكون بحاجة إلى وحدات استشارية لمساعدتها في التخطيط والرقابة والتنظيم، ولكن عندما يكثر حجم المنظمة وتوسع نطاقها وتكثر فروعها وتعدد أعمالها، تظهر الحاجة إلى وحدات استشارية، وهناك قاعدة عامة مفيدة هي أن المدير الذي لا يجد الوقت الكافي لوضع الخطط والاهتمام بالشؤون الإدارية، يحتاج إلى مساعدة، وتأتي المساعدة عادة من هؤلاء الاستشاريين.

وقد ردت الحاجة إلى الاستشاريين في نصف الثاني من القرن الماضي بعد نمو المعرفة كنهجه في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة فلم يعد بإمكان مدير الإدارة

واكتساب مهارة اللازمة لاستعمال طرق التقييم الحديثة في اتخاذ القرارات وتصميم نظم المعلومات، وكما يستلزم من مساهمة كل الوحدات الاستشارية بتقديم خدمات استشارية متخصصة للأدرة، فوحدة التخطيط والمالية لا تقوم بإعداد الخطط ومتابعة تنفيذها بدلاً من إدارة المصحة وإنما تقدم لها العون الفني لوضع خطط تحقق الأهداف بأقل تكاليف، وتصمم نظاماً للمتابعة يوفر لها المعلومات عن سير تنفيذ الخطط، وهذه الخطط وهذه المتابعة التي تصدر عن وحدة التخطيط والمالية، لا تصبح مشروعاً ومهمة إلا إذا أقرتها الإدارة صاحبة السلطة.

- شكل عام ممكن لبعض عمل الوحدات الاستشارية في ثلاث مهام رئيسية هي:
- إجراء الدراسات اللازمة لحل مشكلات العمل التي تواجه الوحدات التنفيذية.
- جمع المعلومات لوضع القرارات.
- تقديم المشورة المتخصصة.

لا تختص الوحدات المساعدة عن الوحدات الاستشارية في كونها تساهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الأهداف من خلال تقديم الخدمات والسهلات للوحدات التنفيذية والاستشارية، فوحدة شؤون الموظفين في جهاز المصائب لا تترك في تقدير وتجهيز المصائب، لكنها تقدم خدمات حيوية لإدارة الجهاز من خلال احتساب القوى العاملة ووضع الخطط لتطوير آدائها.

لأدرة الوحدات المساعدة سلطات لاتخاذ القرار، رسمها في وضع خطط وبرامج المنظمة، وفي تنظيم وإبرار العمل فيها أما للوحدات الاستشارية والمساعدة مجلسها مثل هذه السلطات، فالقرارات والتعيينات التي تصدرها وحدة تنظيم الكوادر (وهي وحدة تنفيذية) ملزمة للمعاملين في شتى تشييدها ثنائياً، ويستطيع أن تعرف على للوحدات التنظيمية التي يجب أن يفرز بها إذا تسم خطط السلطة التي تبدأ هذه الوحدة، وينتهي عد أصغر الوحدات تنظيمية عدد عدة ليكن التنظيمية المنظمة.

ولا يملك الاستشاري سلطة على التهديد، إلا أن معرفته وحجراته التي يسي عليها توصياته ومقترحاته قد تمنحه ما يسمى بـ «سلطة الاستشاري» أو «سلطة معرفة»^٥ فإذا عثر التهديدون أن الاستشاري مرجع في حمل تخصصه فيهم على لأعب سيفقدون توصياته ويعتمدون بها وهذا هو الأساس الوحيد لسلطة الاستشاري التي تختلف عن سلطة التهديد. لمسة أن أسس شرعية من هذه الوثق

ويرى دالتون (١٩٥٩) أن الشافريين الوحدات السديه والاستشارية يحدث بسبب الاختلاف في طبيعة العمل التهدي والاستشاري، كما تمت تهديدون تهديد وأسلوب العمل التي عتدو عليها، يدعو لاستشاريون إلى تغييرها وتطورها، ويعتبر بعض التهديد الاستشاريين متخصصين، يتدخلون في شؤونهم بدون وجه حق وفادرا ما يقدمون شيئا مفيداً.^٦

عدد وحجم الوحدات

تشير نتائج البحوث إلى أن نحو حجم المنظمة بشكل عام لا يعني بالضرورة زيادة بنفس الدرجة في عدد وحجم كافة الوحدات التنظيمية من تهديده واستشارية ومساعدة فالحة لوحدة التهديدية وحده مير (١٩٧٩) أن عددها يزداد مع زيادة حجم المنظمة،^٧ ولكن النتائج التي حصل عليها الباحثون بخصوص الوحدات الاستشارية والمساعدة كانت متباينة.

وحده بيربر (١٩٧٣) زناً وثقاً من زيادة الحجم والعدد ليثبت التي هي سمة من سمات عصرنا الحاضر. وبين عدد الاستشاريين، فهي عبة درسته لى تكويت من (٣٠) شركة بلغ عدد وحدات الاستشارية التي مسجدها من (١٩٤٠) و (١٩٥٠) (٢٩٢) وحده، وكثير من نصف هذا العدد اسجده في فترة السبعين اعشرين (١٩٥٠) و (١٩٦٠) ^٨ ويوصل حاسده (١٩٧٢) ب نتيجة وهي أن عدد

للعاملين في وحدة في عينة من (٥٤) شركة بريطانية،^{١٠} وحصل بيكر ود هيس (١٩٥٩) على نتيجة مثابة في دراستهما عينة من (٢١١) شركة،^{١١} كما أيدت النتائج التي توصل اليها تيريس وميلر (١٩٥٥) وحوود هذا الارتباط،^{١٢} أما هير (١٩٥٩) فقد لاحظ في دراسته لأربع شركات أن عدد الاستشاريين رداد في الفترة لأول بعد انشاء هذه الشركات لكنه سافر عد مستوى معين،^{١٣} ولكن نتائج بحوث أخرى في الموضوع أظهرت أن عدد الموظفين ينطبق في الوحدات الاستشارية والمساعدة قد يرتفع مع ازدياد حجم المنظمة، إلا أن نسبتهم إلى العدد الكلي للعاملين عدة ما تنخفض. وهذه ما أكدته نتائج التي حصل عليها هيس ورملاؤه (١٩٦٣) ومراجعة لتي قام بها هان (١٩٧٧)،^{١٤} و يرى بعض الباحثين مثل رشيح (١٩٦٧) وتيريس وميلر (١٩٥٥) أن الزيادة في عدد العاملين في الوحدات الاستشارية والمساعدة لا تحدث إلا عدم تؤدي الزيادة في حجم المنظمة أن تعقد عملياتها وتظهر مشكلات تسمية،^{١٥} وهذا لا يماثل مع الدعوة إلى تحسين كفاءة منظمة من خلال تقبل موارد متخصصة للوحدات المساعدة والاستشارية عما يخص للوحدات التنفيذية

المستويات الإدارية

يتكون التنظيم من عدد من المستويات الإدارية وتسمى كل مستوى إداري وحدة تنظيمية أو أكثر، فالوحدات التنظيمية التي يرؤسها مدبرون عامون تكون مستوى إدارياً في التنظيم، كما أن للوحدات التنظيمية التي تظهر على محيط القسم مستوى أقسام تشكل مستوى إدارياً آخر.

يصف دارسو التنظيم لمستويات الإدارة بـ ثلاثة الإدارة العليا، لإدارة لوسطى، والإدارة لاشراعية، ولا يوجد فواصل متصلة بينها حتى أن يبدأ كل مستوى

وأسى سنها على الهيكل التنظيمي، وقد تشمل الإدارة العليا والإدارة الوسطى على أكثر من مستوى إداري، فالإدارة العليا قد تشمل على مجلس إدارة لمطبعة ورئيسها ونوابه، وسما يشر البعض لإدارات العامة ضمن الإدارة العليا، فقد يصحبها آخرون مع الإدارة الوسطى التي تشمل أيضا على مديري الإدارات، أما الإدارة الاشرافية فتتضمن على مستوى الاداري لدى يشرف مباشرة على موصفي التنفيذ

والادارة سواء كانت عديا أو وسطى أو شرافيه تقود نفس المهام الادارية من تخطيط ورعاية واتخاذ لقرروعرها، ولكن أهمية وصعوبة وشموله هذه المهام تختلف من مستوى إداري إلى آخر، فتخطيط الإدارة العليا تختلف عن التخطيط لدى إدارة الإدارة الاشرافية والاختلاف أيضا موجود وواضح في ممارسة لرواها وغيرها من مهام الادارية وكما يتبين من الجدول التالي:

جدول رقم (٢)
مهام المستويات الإدارية الثلاثة

المهمة لادري لادريه	الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الاشرافيه
مخطط	تخطيط المدى الطويل (١٠-٥ سنوات) وضع أهداف المنظمة واستراتيجيتها	تخطيط المدى القصير (سنة واحدة) وتشارك في تحديد أهداف الوحدات تخطيطه من طرف طبع	تخطيط المدى القصير (أسبوع إلى شهر) وضع مراجع وجدول التنفيذ المخطط
اتخاذ القرارات عدد قرارات التي تتخذ	تصنع القرارات الأكثر صعوبة وتلك المنظمة قليل نسبيا	عدد قرارات الأقل صعوبة ومنطقة نشاطات لوحدات تنظيمية من طرف طبع	تتخذ القرارات البسيطة ذات الطبيعة المرحلية بسهولة نسبية كثير نسبيا
الاشراف والتوجيه	وضع المواثيق والسياسات العامة المنظمة لأعمال المنظمة ويكون اشرافها عليا	تصنع السياسات وتوافقها واجراءات القبول للتطلبات التي تشرط عليها وتشرط على الوحدات التنظيمية لمرحلة طبع	يصدر أوامر وتوجيهات لتنفيذ يومية ومكرو مراقبة تنفيذ ومدة
تدوير	تأمين رعاية عامة غير تخصصية على مستوى أداء نظمتها ومدى تحقيق الأهداف	تأمين رعاية على أداء لوحدات التنظيمية المرحلية طبع	تأمين رعاية مدسرة ومدسرة ومعتبة

يجب أن لا يختلف كثيراً توزيع المهام الإدارية في أي منظمة عن التوزيع المتبع في الحدود السابق، ومن المؤكد أن النتائج ستكون مبهمة بالنسبة للمنظمة لو كانت درجة التبعين عالية، فمواقف الإدارة يجب مثلاً بأنها وحدها الفاعلة على حد كفاية لقرارات المنظمة بما في ذلك القرارات المرحلة فإن ذلك سيكون على حساب قرارات الأكثر صعوبة وأكثر أهمية، فموقع من أن وضع قرار مبرمج من يأخذ لكثير من وقت الإدارة العبد إلا أن عهدها كثير وبالتالي فإنها ستواجه لقرارات أكثر أهمية على حدود أعمال الإدارة يجب، كما لو أردت الإدارة لعباً مثلاً أن تدرس لاشرفاً مباشراً ومباشرة أمور السعد المتصلة فإن ذلك سيقودها إلى حدود عن لاشرف العام وقد يعدها النظرة العامة التمولية التي سيجب لها موقعها عطل على كل التنظيم.

وسنرى أن سيطرته ما يكون من مدير عام ورئيسة إدارة ومباشرة قسم، وإن هذا السطرية لو وضع أعدها فمن يستطيع المدير العام أن يقود عمل مديرين الأربعة أو حتى بحره مد، وهل من يمكن أن يقود مدير العام مهمات تحت مديريته الإدارية وبو بحره يسير من مهام مديري الأقسام الثمانية الأربعة في مهمته لأصينة، لو حدث مثل هذا لوضع فإن السعة الخمسة هي ضعف أداء كافة المستويات الإدارية، فلا الإدارة لعب ستغرب كل وقتها لتتسبب في أداء مهماتها الحيوية، ولا الإدارات لأدنى بركات تؤدي عملها.

عدد المستويات الإدارية

صعب أن نملك محطتين هيكليتين تنظيميتين وحاول أن نحدد أيهما «أطول» من الآخر، فالأطول سبباً هو الذي تزيد عدد مستوياته الإدارية عن هيكلي الآخر، ومن الواضح أن عدد مستوياته سبباً (ب) أكثر من عدد مستوياته سبباً (ب) وبالتالي فهو

التظيم الأطول مقارنة بتظيم (ب) :

تنظيم (أ)	تنظيم (ب)
الرئيس	المدير العام
نواب الرئيس	الإدارات
الإدارات العامة	الأقسام
الإدارات	الوحدات
الأقسام	
الوحدات	

يرتبط عدد مستويات الإدارة لتتصل ما يحكمه وعدد مستويات طاق المنظمة ، فهو لم تكن مستويات المنظمة ذات لتتصل () كثيرة ومتنوعة ما يصب الأمر وجود نواب للرئيس ودرجات عامة ، وتؤكد بت مهاد لأقسام محدود ، كانت هناك حاجة لأحداث وحدات (مستوى إداري إضافي) .

من الواضح أن زيادة عدد المستويات الإدارية تؤدي إلى زيادة (عمودية) في عدد المديرين كما أنه سيصبح بمرور الوقت كثافة لسماء بحيث تحقق درجة أعلى من التخصص (فإن مثلاً في إدارة تصميمات واحدة تقوم بكافة أنواع التصميمات وليس درجة تصميمات يرتبط بها فضاء واحد لتصميم البنى والآخر لتصميم الخمول) ، ولكن أحداث مستوى إداري إضافي يرفع من تكاليف التنظيم .

هل سيحل الحاسب الآلي محل بعض المديرين ؟

يسفون سكوت (١٩٨١) شبكة يوصلها مدكس وهي شبكة مدرين ومساعدتهم إلى العناصر في لأصح قد رد دت مدرين في عدد من ندول لعرته بما

مصر من (١٠) في المائة في (١٩٠٠) أو أكثر من (٢) في المائة في (١٩٥٠)^{١٥}.
 مهدي سمر هذه برده أنه لا ي صوره انتظورات الحديثة في تكويو حيا الاداره^{١٦} بوقع
 سبب ووايسر (١٩٥٨) ان يودى سمعان الحاسب الآلي ان يعلل أهمية دور الذي
 يقوم به الاداره الوسطى وذلك من عدد المديرين في هذا المستوى، والحاسب الآلي
 سيوفر لاداره معلومات أكثر كمالا وصحة وسهولة استعمال الخرق
 تكمة وأما لى بحوث القسيات في وضع القرارات والخطط^{١٧}، وقد أدت لتأني
 الى حبيب عليها موسى (١٩٦٠) في دراستها بحية من سبع عشرة شركة وجود هذا
 لتأثير. فقد بدت أهمية ومكينة العديد من وظائف الاداره نتيجة استخدام الحاسب
 الآلي^{١٨}. كما وجد هانون (١٩٧٣) أن استخدام الحاسب الآلي في حدى الشركات
 تكسوة أدى الى الاسماء عن (١٠٠) وصحة من وظائف الاداره الوسطى^{١٩} و يرى
 د. و. و. وينامر (١٩٦٢) أن هذا يرجع الى ارتفاع درجة سيطرة والكر في عمل
 الادارة الوسطى^{٢٠}.

من جهة أخرى، لم يحد باحثون آخرون أدته على بعض أهمية دور الاداره
 الوسطى بسبب استعمال الحاسب الآلي، وعلى العكس من ذلك فقد لاحظ شومر
 (١٩٦٥) نمو في مهده تكبير من وظائف الادارة^{٢١}، كما أن دليلها نسي (١٩٦٧) تبع
 عن ارتفاع عدد المديرين في الاداره الوسطى^{٢٢}. ويرى كاتر (١٩٧٣) أن الادارة حيا
 سمر بالاعتماد على الاداره الوسطى كخطة وسيطة، في خصوصاً على معلومات حى
 بعد ادخال الحاسب الآلي^{٢٣}. أما ديل (١٩٦٧) فيوقع أن يحسن موقف الاداره
 الوسطى لانها ستحصل على معلومات أفضل مما يمكنها من وضع قرارات أفضل، ومن
 يحوصل الحاسب الآلي عن الادارة الوسطى الا في أداء المهام الروتينية وسيكون هذا في
 صالحها لأنه سيجعلها أكثر لانتشار لهذه الأمانة أهمية ولأشد صعوبة^{٢٤}

يصعب وضع سياسات محددة على أساس هذه نتائج ما هذه حول تأثير
 حاسب الآلي على الاداره، وان كانت نتائج ترجح استمرار الاداره الوسطى في أداء

دوره ها تمام بعد از سمع حاسب آبی ونشند حساب صمغلاها ندرجیا کما نوع
الخص.

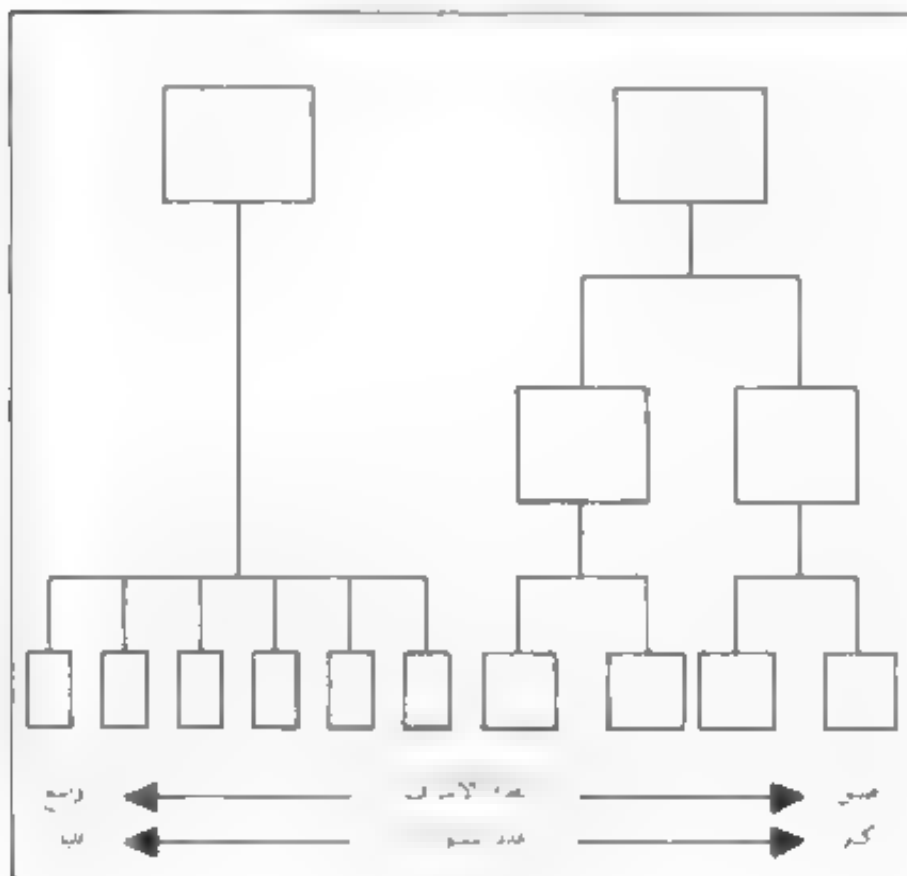
نطاق الاشراف

هو حاسب آخر من حوب العظيم الرئيسه اسی برکز عیها د رمو تشیه
والشارون بنظمون فی تحبیل العظیم، و تعرف بقای الاشراف بأنه عدد
لمرؤوسین بدین شرف عنیه مدیر و رئیس واحد و بصورة مباشرة، فاذا کان مرتبط
بمدیر عام مثلاً بـ ۱۰۰ و خمس در ب، فان بقای شرافه هو سبعة وهو مجموع عدد
بساکنین و مدیری لادار ب الخمسة ابدین برتبهون به مباشرة و لا تشمل بقای
شراف هذا مدیر العام مرؤوسی بـ ۱۰۰ و ۵ و هم الموظفین الذين شرف عنیه مباشرة
و بعدر هم لوجیهات المشرة و بصوب به بشكل مضط و مـ ۵ و بدون وسطاء

دی تفکر و مدرسه مادیه اداره ال محمد (و بالآخری مصیب) بقای الاشراف
بعدد معین من مرؤوسین، و یصلحو ابدیرین بالاسره بهذا بقای محدود کما
دارت حید، بحالسه لاریونک (۱۹۳۵) بحب أن لا تجاوز بقای الاشراف (۵) أو
(۶) مرؤوسین و البقی لأمنش هو (۱)، أم هامبون بعد حدد بقای الاشراف بن (۳)
و (۶)، ومع أن حوبیت بعض محدد بقای الاشراف، لان بقای ربه بعدر عن
حوامل عذیة الا أنه کان یفعل أن یکون ضیقاً^{۲۴}.

نعم مادیه اداره عمومیهها کما شایع لحوث لم شک صحه،
و لکما من مادی بقای الاشراف یصیق مع مادی آخر من مادیه اداره، وهو یفصل
حد سلطه أو یفصل عدد مسوول لاداره، ففصل بقای الاشراف یؤدی ان
ربده فی عدد مسوول لاداره، ومن جهة أخرى فان بعض عدد المسوولات

لا بد من تحديد نطاق من تقسيم خط السلطة يفرص توسيع نطاق الاشراف،
 وتوضيح العلاقة بين نطاق الاشراف وعدد مستويات الإدارة كنه التقسيم بأكمله
 المقصود، وقد صعبت على فكرة (الطيف) من الجانب (أي تقسيم نطاق الاشراف)
 عند محاولة العمل والاسفل (أي زيادة عدد مستويات الإدارة)، مما قد يربطها
 بعضها من أعلى وأسفل (أي يمثل عدد المستويات الإدارية) فهي تتعدد نحو
 حد من (أي توسيع نطاق الاشراف) لزيادة عدد المستويات، مشكوك في صحة هذه
 المبادئ: كيف توفق الإدارة بين هذين المبدأين المتناقضين؟



لا تعتبر اسطورية احدثه في الادارة والتخطيط (نظرية موقف) بوجود مبادئ
 عامة تلاد به تصبح لكن ظروف ومواقف، فلاممكن تحديد نطاق اشراف واحد
 يتناسب كل مديرين، فقد لا يزيد نطاق اشراف مدير على خمسة مرؤوسين، كما يحدد
 مدير آخر بمثل ثعب ظروف مختلفة وشرط صحيح على عشرين مرؤوسين، فالظروف
 والحوامل التي تتناسب من موقف ان آخر هي التي يقرر نطاق لاسوف المناسب
 للمدير، وقد يكون هذه العوامل ذاتيات محددة، أي أن بعضها يدفع الى تعيين نطاق
 لاسوف بينما بعضها الآخر ساحة واسعة، بدأ بحد على مدير أو مستشار لتخطيط
 أن سمعي هذه العوامل وندرس تأثيراتها قبل تحديد نطاق لاسوف المناسب، ومن
 هذه العوامل مايلي:

١- ان كان مستوى المدير في الاشراف دونه أو منخفضاً فليكون من الصعب عليه
 الاشراف على عدد كبير نسبياً من مرؤوسين، فهذا المدير يدفع شخصاً آخر
 مرؤوسيه وبقوة بعضه ويتصلب هذا النوع من الاشراف به عادة من وقت
 المدير (معارضة) المدير الذي يسيئ مستوى لاسوف لادم)، وبما أن وقت مدير
 محدود فان هذا العامل سيحدد من نطاق اشراف المدير.

٢- تخفيف قدرات المديرين على الاشراف، وبشكل عام فان لكل فرد نطاق تشاء أو
 هذه محدود، ومعنى ذلك أن قدرة أو المدير في هذه الحالة لا تتسع بمرور
 مساهمة أو اهتمام به من عدد غير محدود من المرؤوسين وهذا ما يعمل على تفرصه
 عنه، فان نطاق الاساء هو عامل مهم لنطاق الاشراف وهو يتفاوت بين مدير
 وآخر.

٣- يظهر من عذرات المساءر أن البيروقراطيات مديرين في عدد رداصهم
 بعضي، معاً أن يخطط لجميع بالزمن لا على المنطقة، ويوقع مديرين أن
 يهتبه هم هذا لارتداد الخصوص على دعم مالي ومعنوي كبير، والافتقار لسرعة

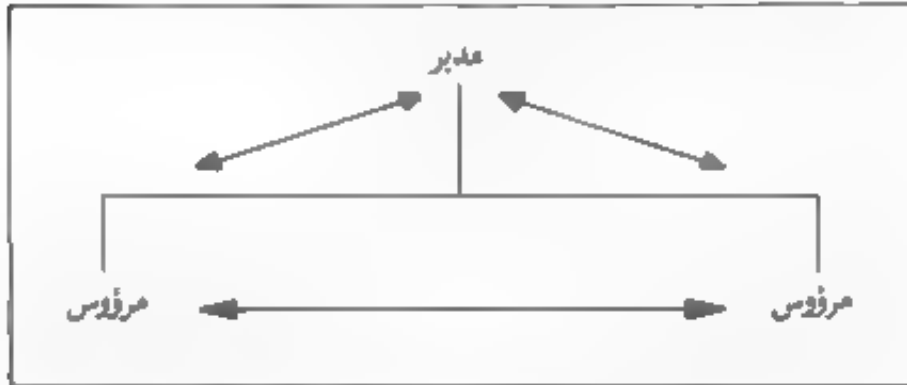
سريسي لنظمه ونظام انكهم ومفترحاتهم اجه بدون المرور بوسيطه، ذلك يؤثر
هذا العامل باتجاه توسيع نطاق اشراف الادارة العليا.

٤- كلما خصب كده مرؤوس في آراء وحياته ومعهده، فيه تحمل استواب
كلما تمكن توسيع نطاق الاشراف، فيوصف مدير بحريه بكلف به وفي معايير
الكمهه والحيوة المحدده (بدون ساجر او حظه او هدر لمورد) لا تحتاج في
اشراف دقيق ومفصل على عكس موصف مبتدئ فيس خبره او ابدى في
بكتسب معه مهارت الالامه لاداء مهمه وواجبات وطبقته، فربده موصف
كده على نطاق شريف مدير لاعمده نفس لاهل، ابدى متحمسه لو كان
الموظف نرا او متسيا.

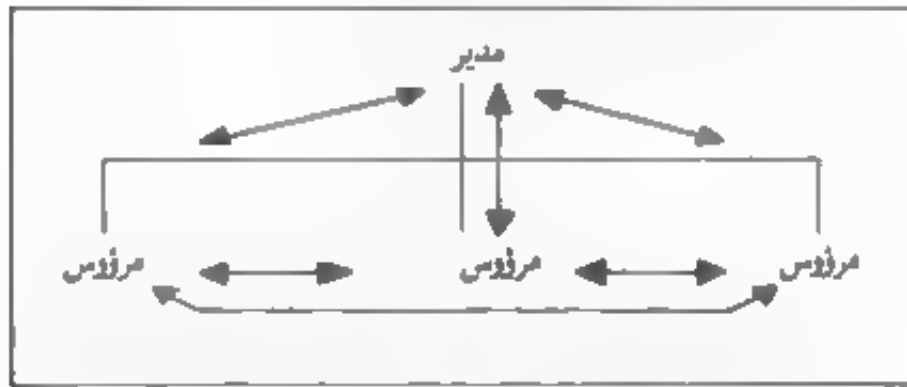
٥- كلما كانت وظيفه اشراف على مدير مشابهه ومجانسه كلما تمكن
توسيع نطاق اشرافه وقد كذب ذلك مانع بحال فوجهه اذيل (١٩٦٧) ٢٠. ومن
جهة اخرى قد يوسع في طمعه ووظيفه وبعد خصائصها من نطاق
الاشراف لأن كل واحدة من هذه الوظائف تتطلب اجراءات اشرافية معينة
وقد يلاحظ ان رئيس وحدة يشرح مباشرة على عشرين مديرا او اكثر.
وهو عكس ذلك طمعه ووظيفه ان مدير روضة وسكر مهمه المدير على توسيع
انعمان السج بهه ودرجه اشرافه وفي معايير داء محدده ودقيقه، ولكن كلما
ازداد صعوبة الوظائف (في كات مهمتها اقل وسيله ومعهه) فكون
لاشراف عمه اكثر صعوبة كما يدعي بعض نطاق الاشراف، وهكذا فان
نطاق اشراف المدير في سيبكون اخص من نطاق اشراف مدير سيج لأن
وظائف الادارة المالية اشد صعوبة واقل روتينية من وظائف التسج.

٦- يوسع عن رواده عدد مرؤوسين لمدير اذ حد رواده في عدد الابطال وطلاوب
في حل هذه مجموعه او اوجهه، فدا كان مدير يشرح على مرؤوسين اثنين فان

عدد لا يتناهى من العلاقات بين سكون داخل وحدة هي ثلاثة وكما سبق من شكل أدنى



أما إذا أصبح الموظف نائباً عن الأقسام متردد بدرجة أعلى وسكون عددها ستة وكما يتبين من الشكل التالي:

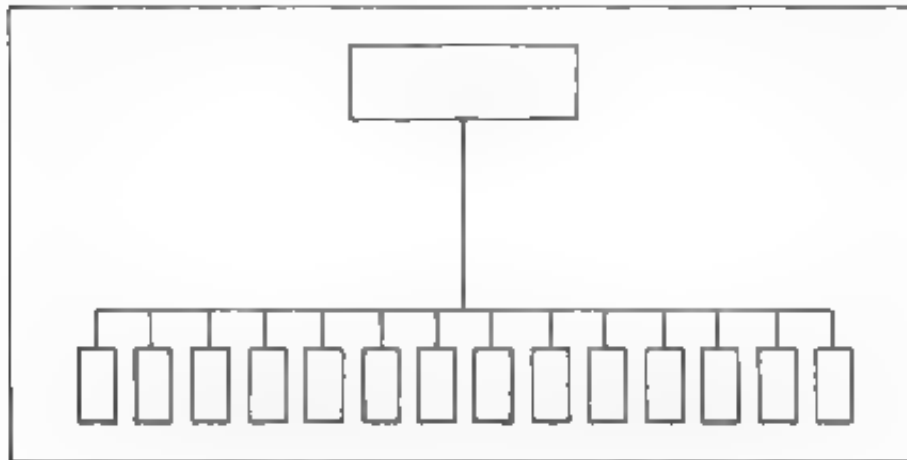
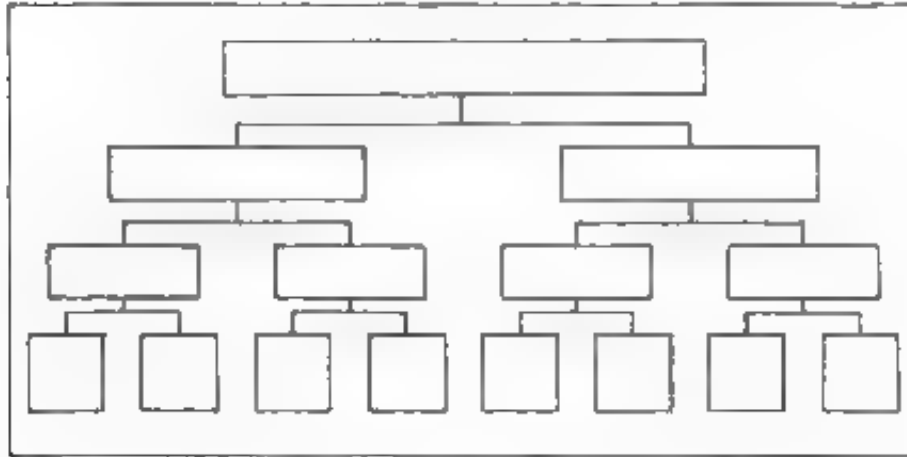


وعند أن يصبح مستوف عن منطق علاقه برؤوسه وكذلك العلاقات بين رؤوسه فان هذا يجد من التوسع في نطاق الإشراف.

٧ - أخيراً فإنه بالإمكان توسيع نطاق إشراف المدير إذا كان له مشاهدون.

حالة دراسية تنظيم طويل أم مفلطح

أجرى كاررو و يانوراس (١٩٦٩) مقارنة بين كفاءة تنظيمين أحدهما طويل والأخر مفلطح (كما هو مبين في الشكل لآتي) في أداء مهمة محددة وهي تعبير كلمة بطلب على سبعة معبئة ولثي سيتم شراؤها من الموردين^{٢٦}:



المنسوب منك ان تشوفه التبع الى حصل عليه ان هناك وديت بالاحدة على

من

- ذو من تنظيم الامر المهمة في وقت انفس (مرعة لاجد) وود ؟
- أي من اسطمن بوحل ل سبعة افضل وأكثر دقة (خودة لاجد) وود ؟

المركزية واللامركزية

يوصف التنظيم بالمركزة أو اللامركزة. ويوقع لا يوجد تنظيم مركزة أو لامركزة بدرجة مائة أو مئتين، فهي كل محلات يكون بدرجة مركزة أو لامركزة التنظيم نسبة، ونحدد عادة على مقياس متدرج كالتالي:

مركزي ا ب ج لامركزي

هذا التنظيم (ج) هو أقرب الى اللامركزة من التنظيم (ب) و (أ)، أما (أ) فهو أقرب الى المركزية من (ب) و (ج)، وكلما ازداد محال التصرف لمسويات لادارية دون الادارة العليا، كلما ارتفعت درجة لامركزة تنظيم، ويرتبط محال التصرف بسلطات أو صلاحيات لمسويات الادارية، وفي تعريفهما اللامركزية قرب بيكر وبوهاورر (١٩٧٥) من اللامركزة ودرجه سيطرة مديري وحدات التنظيم على لود، ف اللامركزة حسب تعريفهما يكون عالية سياً اذا كان هؤلاء المدبرين سلطات تصرف مسورد لمساخة لهم من هي عامة وأموال ومود^{٢٦}، أما ديسر (١٩٦٧) يعرف اللامركزة بأنها تفويض لسلطات اتخاذ قرار^{٢٨}، ولكن هذا تعريف غير كاف لأنه لا يميز بين تفويض لصلاحيات من رئيس الى مرؤوس وبين اللامركزة التي هي توزيع لصلاحيات بين كافة مستويات الادارة ولدى رمي أصول مسجها من مدى التفويض، وهذا توزيع قد يفرص على الاداء من هي سلطة أعلى

وهذا لدليل (١٩٥٩) فإن التنظيم يتجه نحو اللامركزية كلما^{١١}:

- ازداد عدد القرارات التي تصممها المستويات الإدارية الأدنى عن التنظيم.
- كانت درجة أهمية هذه القرارات عالية.
- ازداد عدد النشاطات التي تتأثر بالقرارات المتخذة من قبل المستويات الإدارية الأدنى.

و سنعلم مصطلح اللامركزية أنها ثلاثة إلى وجود فروق بسيطة وسمى هذه باللامركزية الحقيقية لمسيرها عن اللامركزية الإدارية.

يدعو العديد من دارسى التنظيم إلى اللامركزية باعتبارها صفة عامة في التنظيم وعلى أساس أنها تخلق مستوى أعلى من الكفاءة والفعالية. لذا فإن الإدارة برشده، في رأيهم، هي التي تركز على تدعيم درجة عامة من اللامركزية، ولكن لا يوجد أدلة موضوعية لهذه الدعوة، فهي ليست مجرد مبدأ آخر من «مبادئ» الإدارة التي يتم تثبيت صحيحها وحدودها دائماً، واللامركزية قد لا تكون مناسبة في بعض الحالات والمواقف، وهي لها مساوئ مثلما لها مزايا.

اختيار الدرجة المناسبة من المركزية أو اللامركزية

فيل أن يحدد المدير والمستشار التنظيمي الدرجة المناسبة من مركزية أو لامركزية في تنظيم، عليه أن يحلل عوامل الموقف المؤثرة في ذلك، وليس شرطاً لها لفظ التالية:

- ١- تنصب إدارة منظمة كبيرة قدر أكبر من اللامركزية تنظيمه مقارنة بالمنظمة الصغيرة التي يستطيع دبرها أغلب الاحتياطيات بحيث يسهل اتخاذ القرار (مركزية عالية) بدون أن تواجه صعوبات في دبره وبوجه نشاط المنظمة. ولكن عندما تكثر حجم منظمة متكررة مع أعضاء لإدارته، وليس يستطيع الإدارة إضفاء وحدتها وصح كافة أو أغلب لقرارات اللازمة لتسيير نشاط المنظمة.

ويؤيد نتائج عدد من التحوث وجود رباط بين الحجم واللامركزية. فقد وجد ديل (١٩٥٩) علاقة موجبة بين الحجم واللامركزية، ولكنه لاحظ أيضا أن بعض مصطلحات التكبير لم تتحول عن الطبيعة المركزية مما يدل على أن كبر الحجم لا يجلب اللامركزية^{٣٠}. وقد أكدت نتائج أسي حصل عنها بوه وريلاوة (١٩٦٩) وجود رباط بين الحجم واللامركزية^{٣١}. كما مرر الحجم في دراسة جابعد (١٩٧٣) لصفة كسرة من اشترك استبدته كفا من مؤثر رئيسي نحو اللامركزية^{٣٢}. أما نتائج وورد (١٩٦٥) وهاب (١٩٦٢) فلم تؤكد وجود رباط قوى بين الحجم والتنظيم^{٣٣}.

٥. مؤثر انتشار خبرات المنظمة عن القسم بتفصيل اللامركزية، وذلك حسب واضح وهو بسعة الخبرة في مدى بعض من مركز رئيسي للمنظمة وفروعها منتشرة في مناطق عديدة أو في عدة دول وربما عدة قارات، فبارعة من التصورات الكبيرة في وسائل الاتصالات هي جعلت من أسهل على الإدارة في المراكز بدل الاتصالات مع فروعها في أي مكان من العالم لأن الحاجة إلى فتح فروع درجة من الاستقلال في تصرف أعضائها هي قوة، فمدير فرع أدنى مظهره الفرع وسننه المنظمة التي يعمل فيها، وقد لا تفتح في بعض صورة كاملة عن المواقف التي تواجه الفرع أو الإدارة المركزية. ثم حصة قدر على وضع القرارات المناسبة في الوقت المناسب للتعامل مع هذه المواقف.

٣. ساحة المنظمات ذات المساحات أو خدمات متنوعة نحو اللامركزية لا حاجة بحرية التصرف المناسبة للإدارات المسئولة عن صنع هذه المنتجات أو تقديم الخدمات بسير نشاطها بطريقة مناسبة، وفي هذه الحالة قد يكتفى بالإدارة المركزية بوضع الخطط والسياسات العامة وتترك لتوحد لاتخاذ وضع برامج العمل المناسبة، وتحدد لقرارات المناسبة لإدارة عملها، فمديره وحل المشكلات التي تدنيها وتعامل مع نتائجها أو يستبدل من خدماتها

٤ - عديم بواحه اذرة انظمة ظروفها غير ملائمة في سنة بورة عليها (مثل مدقة سمنه) واحد من صيغتها أو يدي لافان على حديد بها أو كثره اشكوى من دورها (محمي) فيها نصح ان مركرة، فالأدارة يجب قد تفسر هذه الظروف بسبب السنة على أنها تهدد أو مصدر تهدد بمخاطمة قد يتأثر به ر لم نصح برمده الأمور المعالجة وتصحيح الأوضاع، والمركرة نصح قد تظهر على مورد ومكبب - مسطحة في تكفي من بعد تركها وحره بها المعالجة لتلاي تأثيرات الظروف السيئة.

٥ - يمكن صواب انظمة - ان حد ما - فلسفه وفكر الادارة عند حول ما يجب ان يكون عليه انظمة، قد كانت لا يؤمن محدودى اللامركزة يجب ان يكون فانها ستفرض - وعلى الأقل تمثيل بالسياسة نحو - المركرة - فكيف من منظمة حوسبة تعمل في اقل الحدود برنسها الأعلى حتى «لا يكون زيادة ولا وريده»، مثل هؤلاء المدبرين قد يفررون بعداً كبيراً أثناء مراحل تأسيس ونسب دعمهم انظمة (نقطة لاوى بعد سائها) إلا أنهم ممنوعون عن التعامل مع انظمة في العمليات والعلاقات التي تنتج عن نمو المنظمة.

٦ - توفيق بيوت وسترى ١٩٥٨م أن يؤدي سيمان الحاسب الآلي في ميل مططت نحو لمركرة لأنه موفر للأدرة جنب معلومات أكثر ودي وأسرع وصولاً من معلومات التي كانت تحصل عليها قبل استعمال حاسب الآلي، ويمكن استطاعها تحدد العديد من قرارات التي قد تكون فوضتها بيد الإدارات الأدنى، وبالتالي قد يسهل بعض هذه المصالحات الموصلة^{٣٩}، وأكدت نتائج مراجعة في قدم بها لاجد أحد نيكاسي وهو واستر (١٩٦١) صحة لوجهات بخصوص المركرة^{٣٩}، كما يندب نصح بحوث ودرست أخرى وجود هذه التأثير ومنها بحوث سيمون وكيش (١٩٦٢) وبورك (١٩٦٤) وديبهاشي (١٩٦٦) ورمف (١٩٦٨) وساندر (١٩٧٧)^{٣٩}، أما النصح التي حصل عليها

و يندبحون (١٩٦٩) فتصر بأن لاتجاه نحو مركزية - يمكن عاملاً قسراً على
 توحيد انسي بقوه ناعداً روية^{٣٧}، ويعرض أنش (١٩٦٠) وبرلمانه
 (١٩٦١) إمكانية وجود حد تأثير خلا لأن معروف - انسي بفره لحاسب الآلي
 لا يستمد منها لاديه حاسبه، وما كفه لسيويات لاديه في شجع على
 الاتجاه نحو اللامركزية وليس المركزية، ويسأل الباحث - 'أين مشهد الإدارة
 انصب فوق التعامل مع انسون محبة انسي حص بها مروع^{٣٨} ويرى دبره
 (١٩٦٧) أن متعدد حاسب آلي لن يؤدى بالهروء في مركزية لأن لاديه
 تعدد لاتعدك بحصص أو لوفت يتعامل مع بصومات بحصصه انسي بوندها
 احاسب^{٣٩}، أما هاسد وبيو بل (١٩٧١) وكندك كسر (١٩٧٧) فقد عر
 احاسب الآلي وسنة حادده بسطيع الإدارة سيعملها بالهروء انسي بحرها و
 يتناسب مع أفكارها وأسلوبها في الإدارة^{٤٠}.

فوائد ومشكلات اللامركزية

يوفر اللامركزية فوائد للاديه كما أنها قد تكون مصدر بعض المشكلات، وهذه
 ماسرر عشارها صفة من صفات أنظمة قد تكون مرغوبة تحت ظروف معينة، دافع
 ورئي (١٩٥٠) عن اللامركزية لأنها تسهل عمل الاديه وسمي في بعض الاحداث
 لاحتيايه بحوا عمل والاستعداد بحمل مسئولية وحده مئاده، كما توقع أن يكون
 - لامركزية دائر تحدى على حوده لفرار وديت من خلال تحف حياء عن لاديه
 تعجب (فرار قس) في سبجها وهماً أكثر بوضع الاستر بحبات والسر
 والفرارات مهمة وكندك من خلال هو بعض صلاحية فرار في مستوى يدى تمتدك
 لمحصص و بصومات ماسه لاتحاده^{٤١}، وفي أنظمة اللامركزية سيجب توحيد
 سرعة سرعة كبر لفراف لوقف متعبه بتحدد فرار سريعة، وهل أن سرعة
 البودة أو سبجها الأربعة، كما أنها ستكون أكثر حلاً لسد فرار انسي بصعها

بعضها، وأخيراً فإن اللامركزية تقلل من الاختلاف بين مكتوبات الإدارة وساهمت
في اختصار وسيط الإجراءات.

من جهة أخرى فإن اللامركزية قد عُدَّت من المزايا، من أهمها تحديد مستوى
الولاية المركزية على نشاطه منصفه بشكل عام، وقد يؤدي ذلك إلى التعرف بعض
المشروعات على الاستراتيجيات والمبادئ العامة منصفه، ووصف برودان (١٩٦١)
كيفية حدوث ذلك:

«عندما يقوم مكتب كثيرة أن مشروع من خطر، فإنها بالأحرى واحدة
المجلس» المقررة من المشروع، لأنك لا يمكنها وقد يقع هذه التأثيرات درجة
موجب يظهر اختلافات كبيرة بين المشروع، مما يجعل من الصعب الالتزام بسياسات
مؤسسة عامة منصفه»

وعندما جعل المستورد المركزية فقد نجح بعض المشروع في تحقيق أهدافه دون
عبارتها منصفه، وسكون مهمة الإدارة العليا في تسليح بين الوحدات الفرعية،
والمحافظة على مستوى منصفه شأوه ومكيفة في "نصفه اللامركزية، كما تقلل
اللامركزية من الاعتماد من "التخصصين وأصحاب الحزم العاملين في مركز لأن
القرارات التي كانت تتعين بها في وضعها ستكون قد توصف في المشروع التي
لاستفيد كثيراً من خففتهم أصلاً.

التعويض عن اللامركزية

كيف يمكن منظمة أن تعي فوائد اللامركزية بدون تحمل تكلفتها، لاحظنا
أنه لا يمكنه الإدارة المركزية أن تحمل أن أن الوحدات الفرعية لن يقع ضللاً معرقة
وسنجد قرارات عدم منصفه مع أهداف وأمر بحيات المنظمة من خلال وضع
السياسات وسيط حزم العمل، وعندما نجد المشروع من بها خمس حدود التي
أقرها السياسات، وإن هذا الاستخدام متحقق، وقد تعرض بعض الإدارة سياسات

خدمة ومسابقات خاصة بكل منها، وإذا أمكن بالإدارة أن يذهب كل واحد من ذلك ويصبح إجراءات عمل موحدة وقد ينضم تنفيذ المهام في عدد واحد من قبل المشروع وقد تمكّن سلاو وشو سهر (١٩١١) عماداً على نتائج بحث قاما به بأن استعمال إجراءات رسمية موحدة مع ذلك في المنظمة مع درجة أعلى من التماثل^{١٢}

نموذج الصلاحيات

يسمى نوع نموذج السلطة ويعرف النموذج بأنه هام مدير مسؤول حرية من عملية التفكير أو أحد مبرؤوسه، ويعرف أيضاً بأنه مع المدير صلاحية أو صلاحية لأحد مبرؤوسه لاتخاذ قرار أو قرارات في مجالات محددة، وصلاحية أو سلطة هي قوة رسمية، وصفه لرميه أو سرعية أساسية هالال ملك منحى قوة غير رسمية لانتظمة حق في سلطة هام، ثم قوة أو سلطة رسمية منتظمة هذا الحق، ويحدد منصب هذه السلطة في نظام أو قراراً لها لتحديد هذه الأساسى سلطة حكومية مثلاً سلطة مجلس دها ورسها، وقد يسمح هذا سلطة يكون هذا السلطة أو الصلاحيات إلى مستويات إدارية أخرى.

نموذج المدير - نائب رئيس وهو نموذج في وضع قريب فصل، رئيس منظمة لا يصرح وحده وضع الحصة المنظمة وإيرادة على كافة عملياتها ويقع ذلك للمدير فيها، فهو نموذج بعض الصلاحيات مدير مسؤوليات لأدنى ويعتقد أنه الصلاحيات القرارات الأكثر أهمية.

ولا تعتبر عملية نموذج على مجرد تحديد رئيس أو مدير لصلاحية التي تريد نموذجها في مبرؤوسيه وحده، بل يمكن فر رسمي، فلابد أيضاً من تحديد نتائج مسؤول من هذا 'مؤوس خصمها' لأن نموذج بعض بعض 'سما' من حرية من عمل مدير أي 'مؤوس'، كما يجب أن يدير المؤثرات والممارس على 'سما' سيغير ذلك 'مؤوس'، وهذا معنى بأن 'مؤوس' سيحصل 'سما' مدير 'سما' عن إدارة

تصلاحيات المعوضة له وبما لا يقل عن ذلك، وهذا يجب أن يكيد على أن المدير يفي بمسئولته بصورة كاملة عن إدارة كافة صلاحياته في مجال الصلاحيات التي يوصف برؤوسه، ولا يجوز هذا المدير أن يعتبر بأن الأمر قد خرج من يده، لأنه فوض هذه الصلاحيات، أدل المسئولية لا تفوض مع الصلاحية.

تصنف الصلاحيات في ثلاثة أنواع: تخصصية ومالية وصلاحيات حامية تكون للمدير، وتعتبر الصلاحيات المتخصصة بمسؤول معين أو انتهاء التي تخص به السلطة صلاحيات تخصصية مثل صلاحية تقرير مخرج صحة تولدته في وورد لصحة وأوصاه على فتح أقسام عيونه جديدة في الجامعة، أما اعتماد وحرف لمخرج الأمانة شراء معدات طبية أو أثاث مكاتب فهي صلاحيات مالية، كما تصنف الصلاحيات تحت المواد من المستودعات ضمن الصلاحيات المالية، فإذ يجب من أن هذه المواد قد تم سرؤها إلا أن تخصصها عرض معين يتطلب إصدار قرار بذلك؛ بدى هو في حوزة قرار صرف الأموال لمصنعه، ويشمل صلاحيات شؤون العاملين، كافة القرارات الخاصة بتعيين وترقية وعلاوة ومكافأة ومعاقبة وإنهاء خدمات العاملين في المؤسسة.

حتى يكون التصويبات ضروريا؟

يكون التصويبات ضرورياً عندما لا يمتلك المدير الشخص المناسب والمعرفة أو التصورات اللازمة لاتخاذ القرار، وساحة التطورات الكبيرة في حقول المعرفة الحديثة، ثم بعد الفرد قدر على الشخص فيما عداه على صعيد جديد، فمدير المصنع مثلاً لا يستطيع اتخاذ كافة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والمالية، وإذا قدم على ذلك فإنه من المحتمل جداً أن يتأخر صدور بكتلة من القرارات ويؤدي جودة القرارات بشكل عام، لأن هذا المدير إذا شخصه المحدود يخرج في وقت أطول منهم العقد شخصية شخصه سي تعرض عليه لاتخاذ قرارات بشأنها، ومن يحقق به ذلك في كل الأحوال، أدل لا يوجد حل لمشكلة هذا المدير سوى التصويبات.

وجدت بحوث عديدة نتائجاً تفيد بأن التعويض المدفوع لأداء العمل قد وجد فاعله (١٩٤٩) أن
التعويض هو أحد سمات المديرين الذين اعتبرهم مرموزهم مديريين ناجحين^{١١}. كما
تمت دراسة كوديت (١٩٥٥) أن من أهم أسباب فشل المديرين هو رفضهم
التعويض^{١٢}. كما أن التعويض يؤثر أيضاً على رضا الموظفين بينهم إذ كانوا يرمون
بمعاملة سيئة أكثر من أعمالهم. كما أنه من أفضل الوسائل لتدريب مرموزهم
وعند دفعه لشخص وصفت دارمة. لكن التعويض ليس شرطاً لنجاح الإدارة في كل
الحالات. وهذا ما أكدته نتائج التي حصل عليها وينس (١٩٦٩) في درسته لقيمة
من عشرين شركة صناعية^{١٣}.

مقاييس الحاجة إلى التعويض

أحب بنعم أولاً حل الأسئلة التالية:

- ١- هل تشعر بالثعب والإرهاق عند نهاية اليوم؟
- ٢- هل تشنكي عادة من كثرة الأمور التي يمرضها عليك مرموزوك؟
- ٣- هل تختار أحياناً في أي عمل تبدأ يومك؟
- ٤- هل يتأخر تنفيذ الأعمال في ادارتك؟
- ٥- هل يتصل بك مرموزوك مرات عديدة في اليوم الواحد؟
- ٦- هل تمحز بعض الأعمال الرسمية في بيتك؟
- ٧- هل تجد صعوبة في الاطلاع على كافة التقارير التي يرفعها لك مرموزوك؟
- ٨- هل تشعر بالاستياء إذا حدث شيء ما في ادارتك ولم تعلم به في حية؟
- ٩- هل يتأثر نشاط الإدارة بشكل ملحوظ عندما تغيب عنها؟
- ١٠- هل طلبت إحداث وظيفة مساعد لك؟
- ١١- هل تفرص على أن تؤدي كل مهمة بالطريقة التي ترمى عنها؟
- ١٢- هل سحر بعض أخطاء أمارتت بسبب ما يمكن أن يحدث في الادارة؟

الآن اجمع عدد الاجابات د (بعم) :

قد كان عددها بخلاف ثمانية فمن محتمل جداً ان تكون بحاجة الى هو من بعض صلاحياتك .

- ١ . اذا كان عدده من (٤ و ٨) قد يكون نصف مليون فهو من المديرة
- ٢ . اما اذا كان عددها يقل عن (٤) فربما تكون قد افترقت في التوزيع .

لماذا لا يفوض المديرون صلاحياتهم ؟

يوجد عدة اسباب يترتب عليها المديرون عدم وفاءهم بمهمتهم للصلاحيات ، وقد يكون هذه الاسباب حقيقية و نصف نصف عيني "لا" انه لا يعطى مدير - بدأ من في الاحتمال للصلاحيات وعدمه فهو نصف ، قد كانت شروط العمل تدريس فيه مدير مسؤول بعض صلاحياته و - صرر المدير على عدم التوزيع سيكون على حساب الاعمال والكفاءة والاحدية ان يصرر ان يفت على معوقات التوزيع و حتى من أهمها مايلي :

- ١ . لا يملك المدير "المسئول" على بعض صلاحياته لأنه لا يشعر بالارتداد الا اذا كان مهمتها صورة تامة على مرؤوسيه وعلى كافة أمور العمل .
- ٢ . لا يتمتع بذي قدرات وحيز مرؤوسين مدير على بعض صلاحياته ليه لأن ذلك قد يكلف لاديه كثير سيئة "المرتب" غير جيدة التي سيضعها هؤلاء المرؤوسين والتي سيتحمل المدير المسئولة الكاملة عنها في الحساب النهائي .
- ٣ . على بعض المديرين من أن يكونوا سيففدهم بنظره وحيزه وانهم من يستطيع أن يفوض اذا كان رئيسه لا يسمح له بذلك .

لماذا يهرب المرؤوس من ممارسة الصلاحيات المفوضة اليه ؟

يشكى المديرون أحياناً من أن مرؤوسيه يهربون من ممارسة الصلاحيات المفوضة لهم ، وهذه الظاهرة موجودة ولها عدة اسباب منها مايلي :

١ - عندما يقدم المدير اقتراحاً من قبله ويُسحب ما قبله لأخرى، ويتحدث هذا عندما يشعر
مؤؤوسون بأن رئيسهم يفعل «سأريه» في كل المصالحات الموصلة إليهم قبل
اتخاذ القرارات بشأنها.

٢ - لا يرغب مؤؤوسون في تحميل المسؤولية التي تترتب على موافقتهم المصالحات
والمستعدين مؤؤوسون لدى بحثي الفشل وتنتجعه لتحميل الاقتراحات قبل من استعداد
المؤؤوس الذي لا يحمي الفشل ويرغب بدور أكبر في تسير عمله.

٣ - عدم حصول مؤؤوس على معلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الموصلة مستعجلاً
يتردد في اتخاذها.

٤ - نصح عن اقتراحات مستوحاة من اقتراحات الآخرين، ومن يصح أن يوقع
للمؤؤوس مكاناً مناسباً مناسباً والمعلومات المحددة، ودائم حصول عليها فقد
تتطلب من ممارسة المصالحات الموصلة إليه.

وقد نصح المدير نفسه بأن ما ينعته لا يصح تهرباً من ممارسة صلاحياته، فقد ذكر
أحد المديرين بأنه يعرض «مراعاة» على رئيسه قبل علاجه رسمياً لأنه «مكرم
رئيسه».

كيف نهوض؟

أولاً ولا نوصي قائمه بكافة صلاحياتك، ثم بعد ذلك رتب حسب أهميتها
مبتدئاً بالأكثر أهمية، لا نستطيع تحديد المصالحات المهمة التي ستحفظها عليك
والمصالحات الأقل أهمية التي نستطيع تفويضها، ولكن هذا لا يكفي وخصوصاً أنه
هناك تساؤل مهم هل هناك صلاحيات يمكن لأحد مؤؤوسين ممارستها؟ ومن
وحدات مثل هذه المصالحات يجب موافقتها أم لا، ويصح المدير بأن لا يفوض
الصلاحيات «منه المصالحات» مثل المصالحات، فربما المصالحات وتبقى لنفسه
المصالحات «منه المصالحات» المصالحات، ولا بد أن يكون القبول مكملاً
وواضحاً، ولكن عليه أن يفوض بدقة بحيث لا يستعمل مؤؤوس صلاحيات أكثر.

والمدير المدير من ماله يتم بعض من المصالحات الموصلة من خلال تشييد متاعه
وإرفاقه على أداء مرسوميه، فالمعروف من بسند على أنه المدير مرسومه على وضع
قرارات حيدته، فمن المعلوم أن المدير مرسومه وحده ولكن درجة
مباشرة من الأشراف، وبمركز المدير على رفاهية العامة وبموجب سابع، ونحن هذا
من خلال وضع ونظمي هذه الصناعة وبمجرد تحديد معايير نفسه أداء المرسوم،
وبسند هم مع مرسوم نفسه، فأن ثبت المدير بعد شجريه بأن المرسوم غير قادر
على إدارة المصالحات فعند أن نحققه من. ولكن بعد أن يدل على ما في وضعه
لا يحتاج التتموه من.

حالة دوامية

تعريف المصاحيات

رَد الْمَدِير بِمَا أَنْ يَفُوضَ بَعْضَ صِلَاحِيَّاتِهِ إِلَى خَدَمِهِ الْمَدِيرِينَ لِمَنْ يَحْتَوِئُ كَمَا
أَشْرَفَهُ، فَرُجِعَ أَوَّلًا إِلَى صِلَاحِيَّاتِهِ فَوُجِدَ أَنَّ مِنْ ضَمَنِهَا مَا يَلِي:

- ١ - الأمر بالصرف وفقا للبيود المتبعة.
- ٢ - التكيف بالدوام الاصافي.
- ٣ - نومه على سيقه ولا يدب ولا عده وامه و حمة و لاجد رب.
- ٤ - العزوة باللوم والانداء والحلم لمدة لا تزيد هل خمسة أيام.

٥ - تفويض بعض صلاحياته .

فأصدر قراراً بأن تكون صلاحيات هذا المدير كما يلي :

- ١ - الإشراف على العاملين في الإدارة .
- ٢ - التكليف بالدوام الأصافي بعد الحصول على موافقة المدير العام .
- ٣ - منح العلاوات الدورية والاحازات الاضطرابية .
- ٤ - التوضية بخصوص طلبات الاستقالة .
- ٥ - اقتراح العقوبات المناسبة .

والمطلوب هو ان تبين رأيك في هذا التفويض .

حالة دراسية قصيرة

ما الذي يمكن ان يتبع من تطبيق المادة التالية :

«سكن وكيل من الوكيل حق لا تصدق والشرح والاحالة للاد رات والاقضاء استانة للوكيل الآخر في حقه يجب احدهما أو قضاء العمل لذلك بحكمه شامك أعمال الخهار» .

اجراءات العمل

يعرف لاجراءات بأنها خطوات احبار مهمة أو عمل ، و يعرفها بمسحوق وروسون (١٩٥٠) بأنها «مجموعة من الخطوات لتنفيذ مهمة . وكل خطوة منها تؤدي سمس الطريقة وندات ،تترب في كل مرة تعد فيها مهمة»^{١٨} ، فمثلا مهمة تسمى الموصفين تتكون من عدد من خطوات بداء من شراء اعلان طيب موظفين وانتهاء بصدور قرار أو قرار انتمى . ونسى هذه الخطوات اجراءات تسمى ، ولا يوجد

أجزاء الكافة منها. تصفه فعادة ما توصف أجزاء البناء شديدة في سهل
تحدد حصوات الجدران وحاجبه بها، رويبه التي يكرر تصفه، وشكل عام كند
كاتب منه لعمل التفكير في المهمة غاية كلما كان من غير المحدد وصف
أجزاءها.

معرفة الأجزاء تصف بأنها. رويب. فهل هذا الرويب هو نفسه الذي يسمع
ويقرأ السكوت في كثيره منه، ويهمل أحياناً في وصفه، وحتى يوقف عليه
لنموه؟ يوصف رويب أصلاً يحقق فائدة معه ولكن هذه الفوائد يسهل ويحل محلها
الجزء في الأجزاء عند تصف الرويب وهو وسعده، فانه يمكنه من أن
يصل رويب والأجزاء في حد ذاته. رويب المحبوب والمفقد الذي يسهل فهم
الاهتمام بالأجزاء عند ما يرحلون منظمات المحصول على حد ذاته، ويحسب
الأجزاء مفيدة والرويب تصف يعرف الأجزاء بأنها حصوات بحر. مهمة
سديدة في الأجزاء ورفعه مائة ممكنة وأقل بكثير، أن عدد الأجزاء بهذه
يوصف بطلب دراسة الأجزاء غاية بصورة مفصلة المحدد. إذا كانت هناك
أجزاء رائدة أو مفصلة ونسبي في بعض الجوانب يسهل يسهل كل خطوة،
وأعداد رسم من الأجزاء بحيث يؤدي في سبعة تصوره بأقصى مائة ممكنة، ولا
يكتفي في رسم الأجزاء بدون مراحله كافة مصدات لقيام بها من وثائق وملاحظات
ومصادر ومراجع لتحديد ما هو ضروري ومناسب، وإعادة تصميمها بشكل سهل الجزء
الأجزاء.

نوصف أجزاء العمل لتحقيق الفوائد التالية:

- ١- تحديد حصوات الجزء بها بشكل واضح بحيث يعرف ما هي الأجزاء التي
سيدة ما يجب عليه دونه وكيف وأن يربط، وقد وجد فيس (١٩٥٥) أن هذا
وصوح في العمل تأثير إيجابي على سعة الإنتاج ونوعية الأداء.

٢. اداء كافة خطوط بحار مهمة بكفاءة عالية وتعيين احسن حدود اخطاء أو احلال باسئروط نظامية للاحرار مهمة، وذلك يجب التعامل الواسع في مثل هذه الأخطاء وتعمل نتائج ذلك.
٣. تنظيم المهام بحيث يؤدي تفرقة وحدة من قبل وحدات وفروع منظمة، مما يخلق الاستجاء بينها ويقلل التكاليف.
٤. معاملة مرافقي أو روائس منظمة بالتساوي نتيجة اتباع اوصاف احراءات موحدة. وان كان وجود الاحراءات الموحدة لا يمنع الموظف من مخالفتها.
- من جهة أخرى فقد حدد ميريون (١٩٥٧) من أن تركيز يركز على الالتزام بالاحراءات قد يضرر الموظفين عن تحقيق أهداف المنظمة وذلك عند يصبح لائمه بالوسائل أهم من بلوغ الغايات^{٥٠}.

وصف الوظيفة

بدأ عملية تنظيم العمل، وسهي التنظيم عند عمل أو حرة لا يعمل لفئة، أو أن يفسر غير محد اقتصادياً (مثل سجل حساب في سجل البريد انصار) وتكون الوظيفية من مجموعة من هذه الأعمدة أو الاحراءات التي تشكل أدائها الموظف الذي يشغل الوظيفة، ويعد الوظيفة أصغر وحدة في التنظيم.

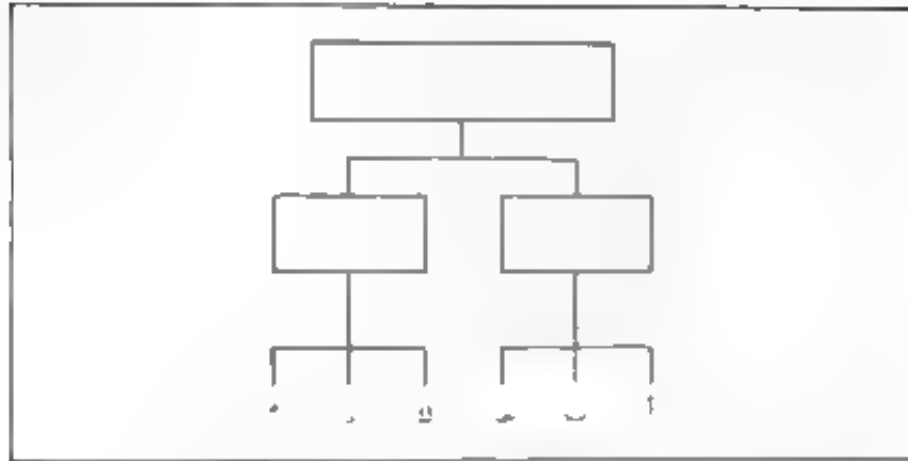
في وصف وظيفة ما انتهاء والوحدات والمسؤوليات التي تشمل عليها الوظيفة وبتفاصيل الوظائف أخرى، وختلف الوصف من حيث نوع مهامها ونوع ومقدار الجهد المطلوب لأدائها، ووجود وصف للوظائف يرد في وصف التنظيم، وقد يوفر للمعالم المعلومات اللازمة عن واجبات ومسؤوليات وظائفهم حتى يستطيعوا أداء مهامهم بصورة جيدة، وقد أكدت النتائج التي حصل عليها وسي وثير (١٩٥٧) أهمية توفر مثل هذه المعلومات فقد وجد أن شعور المدير بأن يرداد ذلك وواجبات ومسؤوليات وحيته غير محددة وواضحة بدرجة كافية^{٥١}.

التنسيق

لتنظيم - مثل قطعة تعود لمدينة - به جانب أو وجهان، ولوجه الأول هو تقسيم العمل أما الثاني فهو التنسيق وبدونهما لا يكتمل التنظيم، وهذا كان تقسيم العمل هو تمرئته إلى أصغر وحدات ممكنة فإن التنسيق هو الذي يربط بين هذه الأجزاء بحيث يكمل بعضها البعض، مما يمكن من إنجاز المهام، وبالتالي تحقيق الأهداف، والتنسيق، كما يصوره بنتربر (١٩٦٥) هو عكس تقسيم العمل، ولأنه من التنسيق هو الاقتصاد في الجهد أما في التنسيق فهو الرابطة بين الأجزاء التي تنبع عن القسم في إطار واحد ويركز فيه على الترابط والتكامل بين الجهود^{٢٤}.

ويمكن تحقيق هذا التنسيق تنظيمياً من خلال وصف مهام الوحدات التنظيمية وتحديد نطاقاتها ومن خلال وصف حركات العمل، فمن الضروري أن تحتوي وصف مهام الوحدات التنظيمية على إشارات كافية وواضحة نوع التنسيق المطلوب واتجاهات العمل به، فهو وحداني وصف مهام إدارة المشتريات المهمة بتدبير «العدادات» مراجع المشتريات استوفاً «فقد يصدق منها على أن الإدارة تعد هذه المراجع وحدها، وبكسر الصيغة لعمارة لتأدية إليها» «بالتنسيق مع الوحدات الأخرى» متعرضاً أجزاء التنسيق بين إدارة مشتريات والوحدات الأخرى عند إعداد خطة المشتريات.

ويستحق التنسيق أيضاً من خلال ربط الوظائف أو الوحدات التنظيمية برئيس واحد، فمما يسهل التنسيق بين الوحدات (أ، ب) في تنظيم معين في الشكل التالي أفضل بكثير من إمكانية التنسيق بين الوحدات (ج، د) وذلك لأن آتوب برابط من الرئيس. أما حركات العمل فهي تبنى بدق العمل بين الوحدات المشتركة في إنجاز العمل مما يؤدي إلى إيجاد التنسيق والتكامل بينها.



اللجان

تصنف اللجان ضمن مكومات أو وحدات تنظيمية، وكثيراً ما تتجأ الإدارات إلى حدوثها عندما لا تحقق وسائل أخرى درجة لتسييق ملائمة. فاللجنة تتج مع مديريين أو موظفين ومن وحدات مختلفة في مجموعة صغيرة ذات مهام محدودة، ويعمل وجه لوجه، كما يسهل على أعضاء اللجنة تبادل المعلومات وأفكار حول مهامهم بخارج الميود التي تعرضها علاقات السلطة الرسمية في المنظمة.

فمن أن تقدم الإدارة على تكوين لجنة يجب أن نتأكد من أن فوائد الموفرة منها متبرر بكلفتها العالية والتي تشمل على أحور ومكاتب أعضائها، والوقت الذي يستغرقه التحضير لاجتماعاتها ومداؤها، و أكثر بعض مديريين من استعمال اللجان لأغراض محسنة وبدون كثير اعتبار للمدى ملائمة لمتوب اللجان هذه الأغراض، وهذا السبب فإن الكثيرين يشككون في حدودى اللجان ويعترونها مجرد وسيلة يستعملها المدير للهروب من تحمل مسؤولياته أو حتى يحصون على مكافآت مائة له وللخاصة من الموظفين.

لا يوجد قاعدة ممتن عليها حول الحجم المناسب للجنة لا أن ديل (١٩٥٩) يرى أن للجنة لا تكون فعاله داخل عدد أعضائها من خمسة أو رد على (١٦)، وهناك من

يصح بأن لا يريد لعدد من مئة ثلاثون جهة بلحة صمومات في الانحاء من أعصانها، كما يصعب حل الخلافات في اللغة الكسرة، ومن جهة أخرى فقد تكون إرادة في عدد أعصاه بلحة ضرورية لتمثيل جهات أو أعصاه أو لآراء المختلفة التي ستشارك في انجاز مهمة اللغة.

المشكلات التنظيمية

تظهر مشكلات التنظيم بسبب عدم اكتمال معومات التنظيم من وحدات تصفة ذات مهام محددة وخطوط منطة وصحة وحرية عمل مبسطة وغيرها أو بسبب عدم تكافؤ التنظيم مع التعريف في الظروف والعموم المؤثره منه د حل وحارج المهمة مثل التغيير التكنولوجي وادوق العمل واستراتيجيات الإدارة، وقد يكون المشكلة التنظيمية ذاتية في أهميتها وتأثيراتها بحيث تستطع الإدارة تحملها بفترة طويلة، ولكن مع مرور المشكلات التنظيمية قد يكون لها نتائج وخيمة على أداء مهام وسنوك العناصر وبالتالي على فعالية المنظمة بشكل عام، ومثل هذه المشكلات لا نستطيع لإدارة انكار وجودها أو اهمالها بدون دفع ثمن باهظ، وللاذرة دور رئيسي في شخص المشكلات التنظيمية أو على الأقل نخس وجودها بدون تحديد دقيق لطبيعتها.

بعد أن نتعرف المدير على وجود مشكلة تنظيمية عليه أن يقرر ان كان بحاجة لمساعدة في تشخيصها ودراستها، ومن ثم يتوصل إلى حل مناسب لها، وتوجد في المنظمات وخاصة الكسرة منها وحدات متخصصة (وتسمى وحدات التنظيم والادارة أو التنظيم والأمانيت) لمساعدة الإدارة في تطوير تنظيم ودراسة مشكلاته وتحديد وصحيح حلول المناسبة له، وعندما تكون مشكلة التنظيمية كبيرة ومعقدة فقد يستحسن الاهتمام بدور الاستشارة أو المشاورين الذين يجمعون خبراتهم الواسعة والمتنوعة وبعد أن يهيئ المشاور التنظيمي من جميع المعلومات وتحليلها ووضع بدائل محتمل سرور دور المدير مرة أخرى في اختيار البديل الأفضل، فالمدير يجب أن

لا يسهل عن هذا الاختيار للمستشار التنظيمي لأنه هو المسئول الأول والأخير عن سلامة التنظيم، ولا يسهل دور المدير (والمستشار التنظيمي) عند هذا الحد بل يستمر حتى كتمان تطبيق حل (إعادة أو تعديل التنظيم)، وقد يتم هذا بسهولة وسرعة أو قد يتطلب وضع برنامج رسمي للتطبيق بعد عرض شكل مرئي، فأنشاء وحدة لمعالجة الآبي قد يتم بمجرد إصدار قرار بذلك، لا أنها لن تستطيع القيام بمهامها قبل أن تنجزها إحدى المعاملة اللازمة من خلال التمييز أو التريب وتحدد إجراءات عملها وعلاقاتها بالوحدات الأخرى، ونعتمد على الأجهزة والمعدات اللازمة لقيامها بهذه المهام.

كشفت نتائج بحوث المنظمة وعناوين المشاريع التنظيمية عن وجود العديد من مشكلات التنظيم والتي من أهمها مايلي:

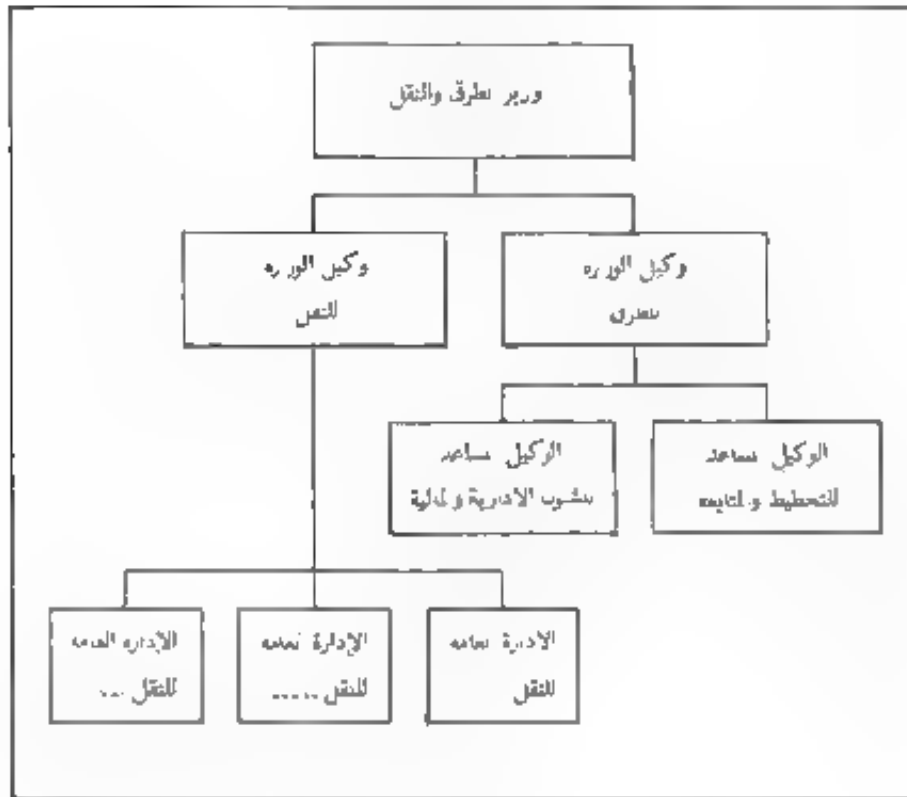
١- تعمل بعض المؤسسات بدون تحديد واضح ودقيق مهام وحداتها التنظيمية مما يؤدي إلى عدم إتمام بعض المهام أو تأخر إتمامها بسبب الخلافات والتنازع حولها، وقد لاحظ خضر (١٩٨٠) في دراسته لهذه من (٦٤) جهاز حكومي في الأردن ما (٣٥) في أمانة منها تعترف بأن تحديد للمهام والمسئوليات، وقد جاء برسم مشكلة اندماج في الاختصاصات وعدم وضوح التنظيم في المرتبة انشائية بين مشكلات التنظيم من حيث الأهمية^{١٦}. وتوضح الإدارة بأعداد وإصدار دليل للتنظيم يتخصص عن هيكلها التنظيمي ووصف مهام وحداتها وتحديثه عند الحاجة.

٢- يؤدي ضعف التنسيق إلى الإزدواجية في تنفيذ المهام كما أنه من المحتمل أن يصعب بعض جهود وتوريد مياه، فلو أن إدارة الماء قامت بحفر بئر مياه الشرب بدون التنسيق مع إدارة الشبكات (في محطة لمياه أو مدينة) فقد يتبين عدم وجود شبكات للاستفادة من مياه هذه الآبار ولكن بعد أن تكون محطة قد تمسك بكيفية بدون حصول على فائدة، وقد يشجع ضعف التنسيق الوحدات لإدارة على تحقيق أهدافها الفرعية حتى ولو كان ذلك على حساب أهداف الوحدات الأخرى وأهداف المنظمة العامة.

٣. مدعب يكون الارباط انتظيمي لوحدة غير مناسب فقد يؤثر مد سلبياً على أداء الوحدة لمهامها ، وهذا لاحظ عدد من الباحثين (مثل مبرز (١٩٦٧) وسيدر (١٩٧٧) أن ارتباط وحدة الحاسب الآلي بدرة الشؤون كانية قد لايساعد في حصول الوحدات الأخرى على خدمات الحاسب الآلي لذا يصح أن يكون ارتباطها بالرتيس الأعلى للمنظمة**.

حالة دراسية قصيرة

هل تقترح تغيير الارتباط التنظيمية لمية في هيكل التنظيمي لتالي:



حالة دراسية قصيرة أخرى

كان مدير داره لتخطيط والاحصاء في إحدى المؤسسات يشكي في من كثره مسؤولياته ومهام التي يؤديها خاصة بعد إنشاء قسم لتفتيش إدارته مما رفع عدد أقسام داره إلى أربعة وهي: قسم التخطيط، قسم متابعة، قسم للاحصاء، وقسم لتفتيش، وفي هذه الأثناء دخل علينا مدير إدارة أخرى في مؤسسة وحدته بالتمديد وأصبح: «أريد أن أقول بأن تقريركم عن أوضاع دارتي الذي قمتم بإعداده عليكم معثراً أعلى في هذه المؤسسة غير موضوعي ومنه بالأخطاء» ثم خرج قبل أن يسمع رد مدير التخطيط والاحصاء، كان واضحاً أن العلاقة بين المديرين قد بدأت سوء، ومن المحتمل أيضاً أن يواجه دائرة التخطيط والاحصاء صعوبات في الحصول على المعلومات اللازمة لتقييم نشاطاتها الرئيسية الأخرى، أي التخطيط والمتابعة والاحصاء، مما هو السبب وراء هذه المشكلة؟

٤ - عدم لانساب المستوى الإداري بوحدة التنظيمية (دائرة عامة، دائرة، قسم) مع حجم وأهمية مهام الوحدة، فليس من المقبول مثلاً أن يكون مسؤول لوحدة لمساعدته (شئون إدارية، لشئون مالية، لشئون تقنية والإدارة) أعلى أو حتى مساو لمستوى الوحدات التنفيذية الرئيسية، كما أن أهمية هذه الوحدات التنفيذية قد تكون متدنية وفقاً لأولويات أهداف المؤسسة، وحجم نشاطات هذه الوحدات مما يستدعي وضعها في مستويات إدارية متفاوتة.

٥ - إذا كانت درجة لامركزية في التنظيم عالية بدون وجود ظروف مناسبة أو لمعامل المبررة بذلك، فيكون من الصعب على الإدارة المركزية السيطرة على الوحدات الفرعية والتي يربط بينها، من جهة أخرى فإن لامركزية غير المدسمة تأثيرات سلبية تتمثل في بطء صنع القرارات.

٦. عندما لا يعوض المدير هذا بتأخر محاز الأعمال حتى يشرف عليها، وقد ذهب هو أيضا مالأرهاق.

٧. يؤدي بناء وحدات تنظيمية غير ضرورية ن لتضخم سطحي ووضعي وبالأخص إذا كانت لأدرة من النوع الذي يسعى بناء الإمبراطوريات البيروقراطية، وبعد لقانون ماركسول الشهير لا توجد علاقة بين حجم العمل وعدد الموظفين (وظائف) لذا بدور الشكوى حول طلبات انضمام حكومية أحداث وظائف جديدة على أساس لافترح من بأن مانظمة من وظائف يريد تكتبر على حاجتها العملية.

٨. لاقتصاد في التنظيم مدأ أساسي يوفر للأدرة تكبير العمالة ومكاتب واستجهرات إضافية وغير ضرورية، وهناك تكاليف ونتائج سلبية أخرى تسبب عن اطلاقه ونقص الاحراءات عندما تضطر الادرة الى افعال الموظف المرادين عن الحاجة بأعمال غير ضرورية مثل تكرار مراوحة معاملة عدة مرات.

٨. سبب لاجراءات بطوينة والمعدة تأخير انجاز المدملات وكثرة الشكاوى من خدمات المنظمة.

٩. بصواب التوظيف من أجل إذا كانت واجبات ومشتوبات وطبعة بسيطة وروسة ولا تتطلب استعمال سوى مهارات محدودة، و يؤدي الملل للموظف ان التعب والسرعة في ترك العمل، وتندرج هذه مشكلة تنظيمية بطريرق توسيع التوظيف واعطاء التوظيفة، ويتم توسيع التوظيفة من خلال اصافه مهام جديدة على مهام التوظيفة الحالية توفر لشغل التوظيفة الفرصة لأداء مهام أكثر تنوعا مما يطرده الملل عنه ن حده ما، وبدل تحارب بعض الشركات الخاصة في أميركا على أن توسيع التوظيفة قد يؤدي ن حمض تكاليف لانتاج وارتفاع ربح الموظف العامل،

وسكن مسوحدل (١٩٧٤) خرج من مرحلته بعدد من الدراسات حول الموضوع
أن الرضا الوظيفي والالتزام لا يتأثران بتوسيع النواحي التي يقتصر تأثيره على
تحسين جودة الانتاج^{٤٦}

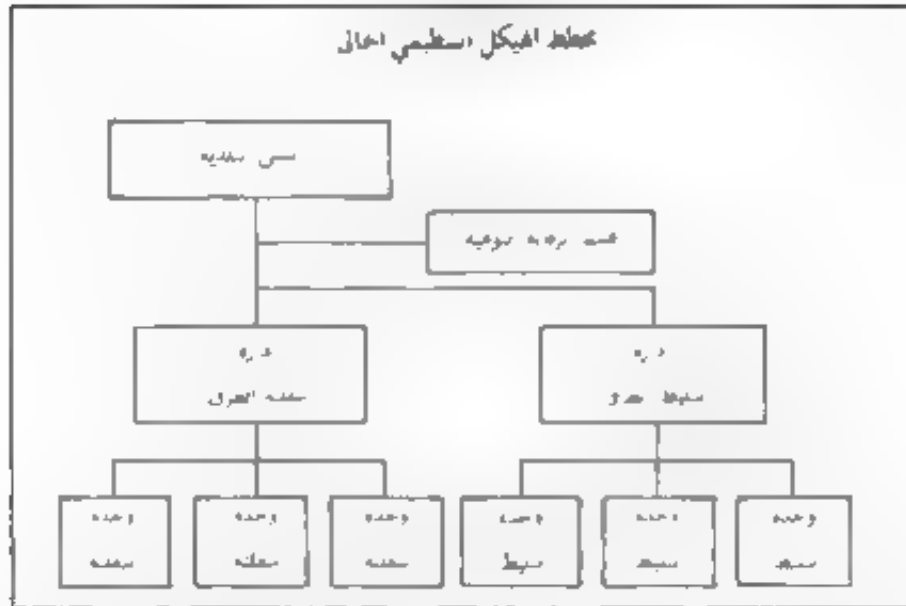
بحسب علماء لوظيفة عن توسيعه في أن مهام انصافه أكثر أهمية من محددة
لنوصيفة أصلاً (في أن التوسيع يكون عمودياً وليس أفقياً) عدلاً من أن يقتصر عمل
الموصف أو العامل على انصاف بواجبات محددة يصبح مسئولاً أيضاً عن أداءه وظيفته
وبالتالي من خمس لشدة الذي فوسب به هذه الأفكار إلا أن لتدفع البداية لم
تؤيده في كل حالات، وقد وجد مبره من (١٩٧٢) أن بعض انصافين لا يرغبون في
انصاف وظائفهم^{٤٧}.

حالة دراسية

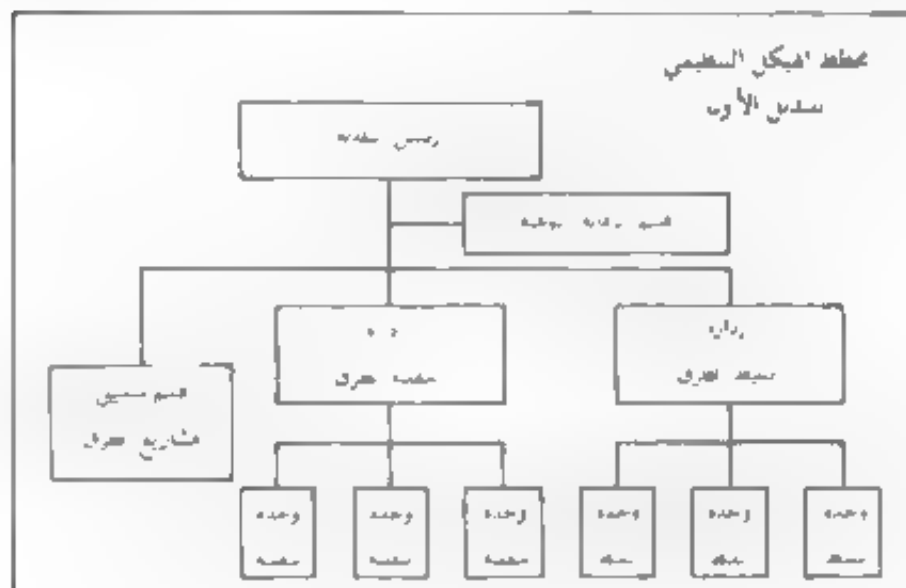
يتوقف العمل بانتظار التنظيم

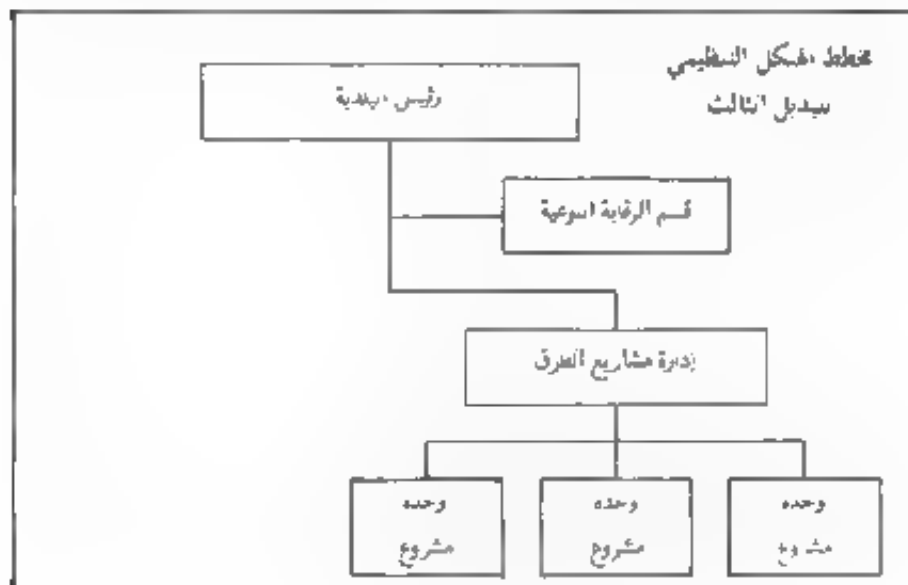
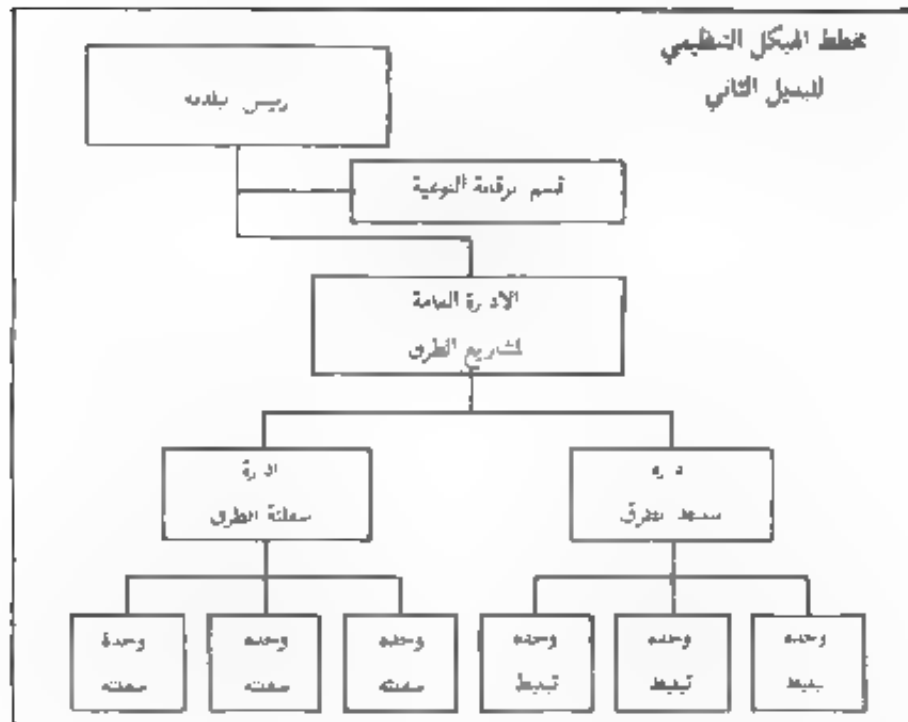
طلبت إدارة إحدى البلديات من فريق استشاري دراسة مشكلة تأخر إنجاز خطط
وسميتها بـ"تأخر إنجاز مشاريع الطرق"، فحسب توزيع العمل الحالي يقوم
وحدات "تنسيق المنطقة" بإدارة خطط الطرق (الطرق المحلية البلدية) سميتها لمراحل
لأساسية في مشروع الطريق بينما تقوم وحدات المنطقة بصيانة كمونيات بالأسفلت
بعد استلام تقارير الرقابة التوعوية بنتائج فحص المراحل المتبقية.

تم من شجعي لأولي أن مشكلة تكمن في تأخر قيام وحدات المنطقة بصيانة
عموديات المنطقة التي تحضر بها والليجة هي عدة سميتها بعض المراحل الأساسية
بسبب تعرضها لمعامل الطقس.



وقد تقدم المستشارون بثلاث بدائل لاعادة التنظيم ، فأى منها في رأيك هو
الأفضل ؟ ولماذا ؟





محرر:

هل أنت متأكد من معلوماتك عن التنظيم ؟

هل تحقق أم لا مع الجمل التالية ؟ ولماذا ؟

- ١ - تمرى عملية التنظيم مرة واحدة وذلك عند إنشاء المنظمة .
- ٢ - توجد مبادئ عالية للتنظيم يجب الالتزام بها .
- ٣ - يتأثر التنظيم بعوامل داخلية وخارجية .
- ٤ - تبدأ عملية التنظيم بالتنسيق ...
- ٥ - توجد علاقة بين حجم المنظمة والتنظيم .
- ٦ - لا توجد قاعدة عامة بخصوص نطاق الإشراف .
- ٧ - ليس من المناسب الجمع بين التخطيط والتفويض في وحدة تنظيمية واحدة .
- ٨ - يوضع التنظيم كجزء من متطلبات أعداد الميزانية .
- ٩ - السلطة هي القوة .
- ١٠ - يعطى جميع وحدات المنظمة نفس المستوى من الأهمية على التنظيم .
- ١١ - تتخذ الإدارة العليا القرارات الخاصة بتسيير العمليات اليومية .
- ١٢ - إذا كان المدير يستطيع اتخاذ القرار فلا داعي لتفويضه .
- ١٣ - يتطلب النمو بعض نظام رقابة فعال .
- ١٤ - تشكل اللجان للتوصل إلى حلول سريعة .
- ١٥ - لا يرغب الرؤوس في المسؤولية .
- ١٦ - يزداد عدد المستويات الإدارية مع توسع نطاق الإشراف .
- ١٧ - السلطة هي القدرة على اتخاذ القرارات .
- ١٨ - تخصص وحدة الإدارة والتنظيم مهمة التنظيم .
- ١٩ - اللامركزية صفة جيدة في التنظيم .
- ٢٠ - يبين وصف الوظائف توزيع المهام بين الوحدات التنظيمية .

- ٢١- لا يستطيع المدير أن يضمن انحياز لعمله دالماً تكن كافة المهام و لوحدات اللازمة للانحياز تحت سيطرته .
- ٢٢- تزداد الحاجة الى اللامركزية مع ازدياد حجم المنظمة
- ٢٣- تؤثر أفكار الإدارة على تنظيم
- ٢٤- اذا كثرت أعمال المدير عليه أن يفوض .
- ٢٥- المسؤولية جماعية .
- ٢٦- اللامركزية تتطلب التنسيق .
- ٢٧- الإجراءات قواعد سلوكيه .
- ٢٨- لا تفوض حتى تتأكد من قدرة الموظف على ممارسة الصلاحيات .
- ٢٩- ان مساوئ الدخان أكثر من فوائدها .
- ٣٠- يجب أن لا يكون الهرم التنظيمي طويلاً .

الفصل الخامس

المدير وأداء وسلوك العاملين

مقدمة :

ان من الممكن ان يصح لدبر حجة جيدة شطاب الوحدة التي يشرف عليها وأن يصمم تنظيم ملائماً لها ، ولكن كل هذه الجهود ستذهب سدى إذا لم يمد العاملون في الإدارة الحظوة ولم يسموا بالنظيم ، فالخطط والتنظيم والأموال والمكائن والأجهزة والأثاث كلها ضرورية لعمل المنظمات إلا أنها تبقى حاملة وغير متحركة ، إذ لم يكن هناك موظفون يقومون بتحريكها وتنميتها ، فالأفراد هم الذين يضعون هذه الخطط والسياسات و يشتررون المكائن والأجهزة وهم الذين يقومون بعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمة ، وهكذا نحصل أهداف المنظمة ، ومهم بلدت درجة امكانه في عمليات المنظمة فانها لن تستعصي عن الأفراد ، والمكائن والأدوات في منظمة ماهي الا وسائل بيد موظف كمن أن للمعدات والحاسب الآلي هي امتداد بدكرته وعمله ، وبدون قدرات ومهارات وابداعات الأفراد ، لا تتحقق الأهداف .

تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأفراد للعمل في منظمة ، والاحتفاظ بهم بحملين نشيطين مدعاهم لآداء مهام وظائفهم بكفاءة عالية ، ولدى الإدارة امكانيات ووسائل تستطيع استنهاض هذه العرص ، ومن أهمها مداهمة الإدارة للعاملين والتي لها تأثيرات هامة على سلوكهم وآدائهم ، وفي هذا الفصل سنعرض سلوك العاملين في المنظمة و العوامل المؤثرة عليه وكيف تستطيع الإدارة أن تحرك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة .

سلوك وآداء الموظف :

يعرف كوبلان (١٩٧٨) سلوك بأنه نشاط يمكن ملاحظته ووصفه أو حتى قياسه ، ويعرفه كيرت ليفين (في ديسر ١٩٧٦) بأنه حصيلة تفاعل عوامل فردية مع

عوامل في البيئة^٢، وبالإمكان ملاحظته «سلوك» الموظف وهو يقوم بأداء مهامه وطعمه ونسبه تعامله مع رؤسائه وزملائه وعملاء المنظمة التي يعمل فيها، وهذا السلوك يختلف من شخص إلى آخر ومن موظف إلى آخر، كما أن سلوك الشخص أو الموظف نفسه قد يختلف من موقف إلى آخر.

هل الأخيرة ب التي يسعها الموظف في أعداد تقرير مطلوب منه هو سلوك ؟ من الممكن أن تكون هذه الأجزاء بمثابة أية أبعاد لا يختلف كثيراً من حالة إلى أخرى، ولكن إحدى هذه تختلف هو «الأسلوب» الذي يتبعه الموظف هذه الأجزاء، هذه الموظف بـ «القدرة» كما أن تعامله مع الزملاء قد يندرج في «موضوعيته» و «عدليه» كما قد يعالج عن الموظف بأنه «حريص» على عمله صاعه لوقت واحد في لورد في تعينه لهذه الخطوات.

ومعد ظهور نتائج نجاحه ونفوس التي أكدت على كون الموظف أو العامل أساساً - مشاعر وعواطف واحتياجات، إزداد الاهتمام بسلوك الفرد في المنظمة وأحريه بحوث كثيرة تشرح سلوك الموظف وأحريه على العوامل التي تدفع الموظف إلى سلوك معين، وبعدم هذه بحوث نتائج ثمينة للمدير الذي يريد أن يفهم بشكل أفضل سلوك مرؤوسه ولدى دور في دهمه أسئلة حول سلوكهم بدون حادثة قاطعة مثل :
لماذا يتعب الموظف ؟

لماذا يرغب بعض الموظفين في ترك العمل ولحق عن فرص عمل أخرى ؟

لماذا يعمل بعض الموظفين بجد ويتكامل آخرون ؟

لماذا تكثر خلافات بعض الموظفين مع رؤسائهم وزملائهم ؟

ومن الضروري أن يحذر المدير هذه أن المعرفة في حمل الأدلة لا توفره أكثر من حاديات احتمالية على مثل هذه الأسئلة، فهي لا تكفي أدل لتحديد أسباب غياب أحد مرؤوسيه مثلاً لأن نتائج بحوث قد أكدت على أن دوافع ونجاحات وسلوك الأفراد

مختلف باختلافهم، كما أن لأسباب انكسامة وراء سلوكهم ولطريقه التي تؤثر بها عليه معقدة، ولا يمكن لتحكم أو تشؤنها، ولكن هذا لا يقلل من قيمة هذه المعرفة في التوصل إلى فهم السلوك، وإن كان هذا الأمر يوصل المدير إلى التحصيل من سلوك غير مرغوب فيه إلا أنه - أي فهم السلوك - يمكن أن يكون مفيداً جداً في التعامل معه، كما أنه يوفر أساساً متيناً لحدوث المدير حمل مرفوضه سلوك أكثر وجوده أصلاً. ويتعاونون مع زملائهم، ويستجيبون لأوامره وتوجيهاته.

د من أول النتائج التي يوصل إليها بحثون يهود سلوك لأفراد في اجتماع هو وجود نوعين من السلوك: رسمي وغير رسمي، والسلوك الرسمي هو سلوك الذي تعمره دائرة المنظمة أو يقبل به على اعتبار أنه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أما السلوك غير الرسمي فهو سلوك يمارسه الموظف لتحقيق أغراض شخصية بحتة أو أخرى من مشركة مجموعة من الموظفين داخل المنظمة، وهذه المجموعة تشكل نظاماً غير رسمي، ولكنه يصح لأعضائها قواعد سلوكية، وقد وجد أن بحثون أن أعضاء هذه الجماعات يرمون بهذه القواعد لأنها تقدم مصالحهم التي لا تعظمهم هم شخصاً رسمياً، ولأنهم أفض بكثير أن يعظمهم الجماعة أو «مافهم» بشكل أو بآخر، هل يعني هذا أن السلوك غير الرسمي محرف ومضلل للنظام المنظمة؟ بعض المديرين يؤمنون بأن أي سلوك يخرج عن القواعد المكتوبة ويعرف المنظمة لا يمكن أن يكون له نتائج إيجابية بالنسبة للمنظمة، وبالتالي فإن من واجب الإدارة أن تعمل على هذه على القضاء على هذا السلوك ومنع حدوثه، ولكن هذه الدعوة لا تتفق مع نظرية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، والتي تؤكد على أهمية الحاجات والمشاعر، وأنه من الطبيعي أن ينعكس ذلك على سلوكه في المنظمة، صحيح أن الأفضل هو قضاء موظف كل وقت لدوم في أداء مهام رسمية مكلف بها، ولكن المدير الواعي يعمل في (٨٠) في شأنه من وقت لدوم كسنة مقبولة. وأحياناً كهدف ضمني، كما أنه يدرك بأن سيطرته على سلوك مرفوضه لا يمكن أن يكون دامة، وأن اندفاع الموظف وبدله الجهد

ورعته في الاستمرار بتطبيقه لانتعاشه فقط على جهات من المنطقة، من شأنها أيضاً بالمديد من العوامل التي تكون ما يسمى «البنة العمى» مثل علاقته برئيسه المباشر وإيمانه بالعمى والظروف الضيقة في مكان العمل، وهكذا فقد أصبح سلوك الموظف في العمل الذي يوصف بأنه «غير رسمي» سلوكاً مشروعاً. نتيجة تسيئ النظر للخدمة لتفرد وظهور أدبه على المحاسة بتأثير هذا السلوك على تحقيق الأهداف الرسمية، وما يصدر عنه قد كان - افتراضاً - كل السلوك الرسمي اتحاداً منه ليس كل سلوك غير رسمي سليماً، لذا فإن من الضروري التمييز بين السلوك الإيجابي وغير الإيجابي.

السلوك الإيجابي والسلي في الوظيفة

يقصد بالسلوك الإيجابي بشكل عام مجموعة التصرفات التي يرى الإدارة ضرورة التزام الموظف بها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والمحافظة على تماسكها. وقد يدرج تحت هذا التعريف عدم التردد بحصة من السلوك تختلف باختلاف الظروف وطبيعة العمل بها، فمثلاً يختلف أسلوب تعامل المبيعات في معاملة سحابة عن أسلوب موقع من موظف في تقديمه مع مرخص، كما أن سلوك المدعى في عمله يجب أن يكون مختلفاً في جوانب معينة عن سلوك البائع أثناء عملية البيع.

و يصف كوبلاند (١٩٧٨) السلوك الإيجابي بأنه سلوك يعود إلى سعة معرفة و يؤدي إلى تحسن في أداء الموظف ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى هذا الأساس فإنه بالإمكان تقسيم السلوك الإيجابي وغير الإيجابي على أساس تقسيم سائح سلوك، فإذا عرفنا ما هو السلوك الإيجابي في حاله معيه، فإن من السهل معرفه السلوك السلبي والذي سيكون سيطرة بعض السلوك الإيجابي، فإذا كان السلوك الإيجابي المصير حياته محيية هو دقة الاحار والتدبر في العمل والمحافظة المحيية والموصوغة في صنع القرارات والموظف الذي يفتقر آدؤه إلى الدقة ويتردد في اتخاذ

القرارات، التي لا تنصف الموضوعية، لن يعبر سلوكه بخاصة، وعالم ما يكون لسلوكه
يحسب أو سلبيا مدرجة نسبة، مدرجة اندقة قد تكون غابية أو وسطاً أو منخفضة،
وكذلك لسماعه ولحظاته وأبعده في المشاركة إلا أنه من غير المحسوس وصف أمانة
الموقف بأنها «وسم» فهو أمر أن يكون أميناً لا يرتشي ولا يحنس أو لا يكون.

تخص إدارة المنظمة بتحديد وتعريف وتوضيح السلوك الاجتماعي المطلوب من
العمال في المنظمة، لأنها مسئولة عن تحقيق الأهداف ودورها بدءاً من تحديد
مواصفات الأهداف المطلوب تحقيقها، حتى الوصف النهائي لواجبات الموظف، فهي
عندما تؤكد للموظف أهمية عمله في أداء عمله من خلال توجيهات وتعليمات وأدلة
العمل التي تصدرها فإنها ترمي بذلك إلى الحصول منه على إنتاج أو خدمات بدرجة
عالية من الجودة، وعندما تحت الموظف على أداء الموضوعية والتجرب لاحتماجه
والاحتمال في عمله مع مستخدمين من خدماتها فهي تسعى إلى رضا هؤلاء وكسب
تأييدهم للمنظمة وأهدافها.

والإدارة بالطبع لا تكفي بتحديد ماهية السلوك الاجتماعي فهي تصدر التعليمات
وتنوع المكافآت وتمارس رقابة لمنع الموظف أن السلوك بشكل الجدي، ولكنها ليست
أخيراً الوحيدة التي تعطي حوافز لسلوك وتعرض الصعود على الموظف فهناك مصادر
أخرى للتأثير على سلوك الموظف وقد يكون تأثيرها أقوى وهي:

- المجتمع
 - الجماعة التي ينتمي لها الموظف خارج المنظمة.
 - الجماعة التي ينتمي لها الموظف داخل المنظمة.
 - قيم واتجاهات الموظف.
- ومن الناحية دور الإدارة في التأثير على سلوك الموظف، فإن من الضروري التعرف
على الحالات تأثير هذه الجهات.

المجتمع

يدخل الفرد منظمة حاملًا معه المجتمع الذي يعيش فيه، وبكذلك الأفراد
حسبون في درجة انتمائهم وتوثرهم بهذه القيم ولكن يصبح القول بأن الفرد تابع
لجماعته، فكأن المنظمة فقط بضرورة توقف العمل في تحقيق أهدافها، وقد تروى
عن وجود ذلك تكن مكيفة مع سبها كدئها من نصف جد أن يعيش فرد
في مجتمع بدون اكتساب القيم والعادات والتقاليد السائدة فيه واستوى موجهها،
ويؤكد هال (١٩٧٣) بأن المجتمع يهيمن على سلوك الفرد بفرض لا يتركه ولا يسطع
سيطرة عنها، فقيمة التكيف الاجتماعي التي يحرص في هذه قيم المجتمع تبدأ في
مرحلة مبكرة من حياته، ويستم طينه حياته من خلال اتصاله وعامته مع الأفراد
والجماعات والمنظمات في هذا المجتمع.

يسود في كل مجتمع مجموعة من هذه والاتجاهات سيطرة على وأهمه ومسوى
المنسوخ ومفهومة سيطرة وغيرها من العوامل المؤثرة على طسعة وشدة مشاركة الفرد في
العمل الجماعي، فهي بعض الخصائص التي تؤثر في العمل بدوى أن المجتمع
يصبح خرفتين في مكانه اجتماعية مدبه، وعدم سبهي صوب لأفراد في مجتمع
بالصوب على وصيفة مكبة مرتعة في هذا الاتجاه لا يورسقط على إحداث الأفراد من
سبهاها في امر مشاعر معده هذه بعض، والفرد الذي يشعر بأن مكانه في المجتمع
معدية وأن علاقته الاجتماعية معده بسب طبيعة العمل الذي يمارسه يستمر عاباً
بمده ارتياح أو عدم ربح عن عمله، ولن يكون مستمر بؤدي هذا الشعور أن سوك
صلي في العمل.

بمير الاختلافات الاجتماعية وخصاره من أهم العوامل ورة اختلافات
السوك، فتلا واحد ما كلبلايه (١٩٦٢) رتطاً هو بأن مسوى صوب الأفراد، وهي

ومعتقدات المجتمع لدى يعيشون فيه، فإذا كان المحيط الاجتماعي متحداً والآراء غير متسقة فإن طموح الأفراد يكون عادةً غائباً^٥. وتتفق هذه المبادئ مع انحرافات شائعة تربط بين تحقيق السمة وانتظوري بعض الأدوار وبين أنماط سلوكية سائدة فيها. فبمثل مثلاً أنه نولاً يصطاد الفرد الألماني وحده الحجم للعمل لما أمكن إعادة تعبئة ألمانيا بعد حربين مدمرتين، كما يدل أيضاً أن الصناعة لم تكن تزدهر في بريطانيا وتمتد امراضها ويسها وراء انحدر، نولاً انتاجية ودقة الربط بيني، وبالطبع لا يمكن اعتبار «محصنة الاقتصادية» مسرة في بياك، والتي أثبت أن وجود ما يسمى «الأخلاقي» السروستية ليس شرطاً ضرورياً لتحقيق التطور، وإن للانشاء بعض القيم الأصينة (التقليدية) تأثيراً إيجابياً على التطور في بعض الحالات.

الجماعات الخارجية

تتغير علاقات الفرد في المجتمع التقليدي على أفراد عائلته وفيه، أما في المجتمع الحديث فيشتمل الفرد في عدد أكبر من الجماعات التي لا تشدها روابط تعبدية مثل الجمعيات المهنية والثقافية والخيرية وبنوادي الاجتماعية والريادية وغيرها من الجماعات التي تكثر عادة في المراكز بكافة الكثرة. ويضع هذه الجماعات أو المنظمات أوصافاً لدور عضويها وتتوقع منه لتتبع قواعد السلوك التي تقرها، فالمصو في الجمعيات المهنية للاعب، واستشاريين الإداريين، لدى يحل قواعد السلوك المهني يحرم من عضويتها وقد يمنع من ممارسة المهنة.

وصف حولدر (١٩٥٨) الأفراد العامين في «المحلي» «وعالمي»، وعرف المحلي بأنه الفرد الذي يصر انتمائه لمجموعة ذات أهمية أساسية، أما العالمي فيهم «بدرجة الأولى» مما يحصل عليه من مكانة ومدير من قبل زملائه المهنيين وناشالي فان سلوكه يتأثر بقيمتهم وانماهاتهم^٦.

جماعات العمل

بدأ اهتمام دارسي نظم جماعات العمل وتأثيراتها على سلوك العاملين منذ نشر نتائج تحريث هاوثورث التي أظهرت اتجاه الأفراد إلى تكوين الجماعات داخل المنظمات، وأن هذه الجماعات بالتأثير على سلوك أعضائها، ويمكن ملاحظة هذه الجماعات عبر لرسومية في مختلف أنواع منظمات، فهي برأى ملاو وسكوت (١٩٦٢) ظاهرة عامة^٧، ويسمى العاملون من خلال تكوينها إلى بلوغ أعرض مشتركة، لا يستطيعون التوصل إليها بواسطة منظمة إرسومية، ولا تتحدد عضوية هذه الجماعات بالحدود التنظيمية للوحدات أو لمسويات التنظيمية فهي قد تجمع أعضاء من وحدات تنظيمية ومستويات أدريّة مختلفة، وعندما تنع الجماعات على قواعد سلوكية لديها تتوقع من لأعضاء التمسك بها وقد أكدت ملاحظات داني هاوثورث، وجود هذه القواعد مثل:

- ١- يجب أن لا تنتج أكثر من غيرك.
- ٢- يجب أن لا تنتج أقل من غيرك بكثير.
- ٣- يجب أن لا تحبب المشرف (رئيسك المباشر) بأنه معصومات قد يكون لها نتائج سيئة على زميل لك.
- ٤- يجب أن لا تنتمي على زملائك في الجماعات.

ولا تكون هذه القواعد عادة مدونة، كما أن الجماعات لا تمتلك سلطات إرسومية مبرصها على أعضائها، لا أن لديها وسائل غير إرسومية قد لا تفل تأثيراً وقائية عن السلطات إرسومية. وبؤكد نتائج أكثر حداثة حصل عليها فيلدمان (١٩٨٤) أن لقواعد الجماعة دوراً هاماً في تحديد إنتاجية الجماعة، فإذا اشرب الجماعة باهتمام الإدارة بها فإنها متفبل ذلك بوضع قواعد تساعد في زيادة الإنتاج^٨. وبصف ملاو (١٩٦٣) موقف الوصف لدى تشارع صموه جماعة العامل من جهة، والقواعد إرسومية مسعة

في المنظمة من جهة أخرى، وكيف أن هذا الموظف لا سرود في تطبيق عرف الجماعة
 حصة إذ كان يحقق مبالغ خمهور استعدين من خدمات المنظمة^١. و أصبح درمو
 المنظمات واستوث لتطبيعي من أصحاب حركة لعلات الابنية، وامتد ذاتها
 التفكيرية الحديثة، استديرين بأن لا يهتمو الدور مؤثر لجماعات لعامير وامكانية
 الاستفادة منها في خدمة أغراض الادارة.

قيم واتجاهات ودوافع الموظف

إن سلوك الموظف لا يتأثر فقط بعوامل خارجية مثل المجتمع وجماعات التي يسمي
 ايها، بل للموظف قيم ونمذات يمسك بها وتشكل هذا مصدرا مهما للتأثير على
 سلوكه، وانقيبه كما عرفها كوبر (١٩٨٢) هي «معتقدات تحدد كيف يجب أن
 تصرف وأهمية أهدافها»^١ ويكتسب الفرد هذه اقيم من خلال اتصالاته وتفاعلاته
 الاجتماعية عبر مراحل تطور شخصيته، ومع أن البعض أكثر استعدادا لتقبل تأثيرات
 منه، ولكن ليس متوكلأ معها، فإن لكل واحد منا، كما يؤكد دنك بيس (١٩٧٦)،
 صفات ثابتة لا يعلل تغييرها بسهولة^٢، أو كما يعرف من دنك كويموسكي (١٩٦٥) أن
 لاسان بيس فرديا أن حد انظر، كما أنه ليس متكبأ بدون حدود، فهو يجمع بين
 الفردية والتكيف^٣، ممثلا ذلكا الأمانة من القيم الأساسية بالنسبة للموظف،
 أنه على الأرجح أن يتصرف في المنظمة بشكل يتفق معها حتى لو تعرض لصعوبات وقد
 يحصل ترك الوصية على التعريط بقيمة ومدته، وعن أية حاب منه من الصعب أن
 يسلوك الفرد لتعدد العوامل المؤثرة على أدراكه وسلوكه.

بوجد في كل منظمة موظفون شيطون وآخرون أقل نشاطاً وقد يرجع هذا إلى
 الاختلافات الفردية ولكن لا يمكن اعتبار سلوك الفرد صفات ثابتة لا تغير، فسلوك
 الفرد قد يتغير بدرجة ما من موقف إلى آخر، كما أنه قد يتغير مع الزمن، فقد وجد

شبيربحسون (١٩٨١) بأن الموظف لأكثر ساء هم أقل اهتماماً بالأحور من زملائهم الأصغر سناً، وأشد إخلاصاً منهم^{١٣}.

الفرد والمنظمة

بصريح درسمو المنظمة والنمو التنظيمي في كتبه و بحوثهم مؤالا أساسياً حول أسباب موظف الفرد، وعلا ما تكون الاحاة التي يقعون بها ، هي أن الفرد موظف لكي يحصل على عرض أو أعراض ذات قيمة مناسبة له، والاختيار لدى بواجهه الفرد هذا ، هو ليس من أن يعمل أو لا يعمل ، لكنه اذا لم يعمل فيجوع أو يتسول ، كما أنه قد لا يجد الامكانيات اللازمة للعمل نفسه ، بدلا من العمل لحساب غيره ، من فانفرد في أغلب الحالات ، مضطر للعمل في منظمة و يهتم كثيرا بالقاء في الوظيفه وفي سبيل ذلك يتحمل بكثير من متاعب ومشكلات يعمل فحده بعد الأوامر والتعليمات التي تصدرها ذرة المنظمة بعض لظفر من رأيه الشخصي في حدودها وحكمة واصبرها وأحيانا حتى د لم تكون مسخرة مع اقيم التي يؤمن بها . يحصل الموظف مقابل عمله على أجر ، ويسد هذا الأخر حاجات أساسية لديه (و به يستطيع شراء حاجات أخرى) ، ومن السديهي أن موظف سينتريك بعمل لو توقفت لمصلحة عن دفع أجره ، ولو فشل هو في أداء عمله بالمستوى المطلوب ، فان ادارة المنظمة ستعاقبه ، وقد تستعي عن خدماته . ان أمكن ذلك . أو تتخلص منه بالنقل أو التقي .

وباختصار ذل العلاقة بين الموظف والمنظمة ب ادليه . يقوم الموظف بموجبتها ، بعض بعض ، ويحصل مقابل ذلك عن أحور ، ولكن الفرد لا يعيش بالحور وحده ، الا اذا كان شعباً ، وهذا ما لاحظته درسمو المنظمة بعد فترة قصيرة من تديده لاهتمام المنهج بموضوع الادارة والمنظمة ، فالموظف يسمى الى تحقيق حاجات أخرى من خلال توظيفه مثل الحاجات الاجتماعية وسمية وتطور معارفه ومهاراته ، ولا يجب أن يعيب عن دهن

المدير وحيد هذه العوامل وتأثيراتها على قرار الموظف بالاستمرار في طبيعته أو تركها للبحث عن فرص أفضل.

وبعد ما يكون أهداف وجاذب الموظف ممتدة عن أهداف منظمة وأحياناً تمارس معها ، وهذا أمر يجب أن توقعه الإدارة ونفسه كظاهره طبيعية . فالموظف ليس مجرد عنصر في معادلة الإنتاج يصممها الإدارة ، وسوجه لإدارة صعوبات حادة لو عجمت على اشتراط أن موظفيها كالتالي - أي - محدود من المواقف والمشاعر ، وبسبب عجزها أن تفرحهم وتبهرهم كما شاء ، ويدرك المدير الناجح أن من أهم وأصعب مهامه ، اقناع ودعم العاملين - وليس قهرهم - على بذل قصارى جهدهم ، والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة .

الإدارة وسلوك الموظف

تحدث الإدارة الامكانيات وتؤثر على سلوك الموظف داخل المنظمة وحتى خارجها ، بالإضافة إلى فرض شروط العمل المعتادة مثل الدوام أيام وساعات محددة ، وآداء الواجبات تكلف بها وتعيد الأمر ، تصبح الإدارة قواعد لسلوك الموظف في أداء مهامه وطبيعته وفي تعامله مع زملائه وعملاء المنظمة أو المستفيدين من خدماتها . ولا تكتمل الإدارة بتحديد وتوضيح السلوك المطلوب من الموظف بل تقوم أيضاً بالأكّد من التزامه بذلك من خلال الاشراف ورقابة ، والموظف الذي يرغب في الاستمرار بوظيفته ويصيح ان اترقية والحصول على مكافآت يعرف جيداً أن شيئاً من هذا لن يتحقق إذا لم يتفهد بقواعد السلوك الموضوعية .

تختلف درجة تأثير الإدارة على سلوك الموظف باختلاف الموظف والإدارة والموقف ، وتتركز المكافأة الساتر أساساً على سبعة الإدارة ، فكلما كانت هذه السلطة واسعة

وتشمل صدار التعليمات وفتح المكافآت وتوقيع لقرارات كما اردت قدرة الادارة على التأثير، أما اذا كانت سلطة الادارة محدودة أو مقيدة بسلطة وتعليمات تحد من حرية الادارة في التعامل مع حالات سلوك فان قدرتها على التأثير ستكون بالمثل، وفي هذه الحالة فان حدس بوشف بقوة مركزه تجاه الادارة قد بشخصه على عدم الاسرمان بقرعة لسلوك، فانوظف الذي يرى أن استمراره بالوظيفة شبه مضمون لن يشترطه شدة اذا تأخر عن الدوام أو تغيبه عدة أيام بدون ادن واد افتتح بأنه مبال انترقية النظام حتى يتصرف بمطاطه مع عملاء المنظمة، فانه من بعد عن هذا التصرف

ونعتقد درجة هل الموظف سلطة الادارة وتوجيهها بحلالمهم، فبالحد أن يقرر لنسلي (الخرج) أكثر استمد دأ لتفهد أوامر وتوجيهات رئيسه من لمرد دي السرعة لاستعلاية، ودا كان الأول لايجد صبراً في تطبيق القاعدة «نعد ولا تناقش» فان لأجبر سناء كثيراً لو بدحت الادارة في تعامل أدائه ونكى ذلك لن يدفعه في محاسبة أوامر الادارة الموضوعية بخصوص مستوى الأداء المطلوب، وتكد لاختمو سلطه من وحد أو أكثر من الموظف «انتا كس» في نظر الادارة الذين لاستجيبون بصوره نفعانية للأوامر، وربما يفصل كثير من لمديرين أن يكون مرؤوسيههم من يدين يمدون الأوامر بدون تردد أو مافشة، وقد بشاطرون دارارد (١٩٣٨) وسيمون (١٩٤٦) ابرأي في قدرة الادارة على تعبير اتجاهات وسلوك الموظف لاصمان قيمه واحداث وطعته على الوجه المطلوب^{١١}، وسكن من الأمصل هم أن لا يهتمو بصحة بديلر بأن تعبر بته ومواصفات الوظيفة أسهل بكثير من تعير شخصية الموظف وعلاماته بالآخرين.

وحسب تمكن الادارة من توجيه موظف، الى انسلوك الانجابي الذي يسهم في تحقيق أهداف منظمة، وبأقل لتكاليف فان عبيها أولاً أن نراجع نظريها للموصف ودوامه ونأكد من موضوعية اهتمامها بخصوص ذلك، وهذا هو موضوع خرة لناي من الفصل.

الموظف في نظر الإدارة

تكشف مراجعة تفكير الإداري والمدرس والتصرفات لإدارة مناهية الفرق المصحي وحتى وقتنا الحاضر عن حدوث تطورات كبيرة في نظرة الإدارة للموظف، فبالنسبة لعدرك نيلور ومفكرى مدرسة الإدارة المصمب عيل لفرء العامل بطبيعته أو بسب ظروف اقتصادية لى لانتاج مستوى أدنى مما نتيج له طاقاته ابدئية والمصلية، والإدارة التي تعتقر الى نموذج للآداء الأمثل، ومعايير للتقييم تصغر عن بلوع للكمادة القصوى، ويكمم الحبل بالنسة لهم في يحدد الطريقة نثل لآداء كل وظيفه ثم وضع حباريس أماء العامل، فأن أن يتبع بالسوى لأدنى المصوب ويضمن استمرره في وظيفه أو بغيره وظيفه، ومنه هذه الأفكار الى آخر من أن الفرد «اقتصادي» وأن ما يسمعه أن العمل هو ما يحصل عليه من أحر ومكافآت، لن يكمي انتويع بها أمامه. ومهادينه بحرمانه منها في نفس الوقت - لتحصيره على العمل وتصرف كما ترغب الإدارة وبصف برون (١٩٥٩) الفرد الاقتصادي بأنه: «يضمن عقبه بالدرجة الأولى لحساب مدى الاشباع الذي يمكن أن يحصل عليه من أقل درجه من الجهد (وبنسبة له) لا يمي الرضا الشعور بالاعتزاز بالعمل، أو تحقيق إنجازات، أو الحصول على تقدير زملائه، بل يرتبط (أي لرمب) بالقدود فقط، وهكذا فإن عدم الرضا لا يندل عن الفشل في العمل أو عن حارة احترام زملائه وإنما الخوف من الخوع^{١٥}».

ود كانت نظره وبموجب الإدارة السمية لدوام وسلوك العاملين اقتضرت حل الحاسب المادى أو لاقتصادي فإن نموذج للموظف في أدبيات مدرسة مبادئ الإدارة والبيروقراطية لم يكن مكتملا ولا واقعياً نصاً لأنه مبني على افتراض رشد المدير ابدى بمحله مدرك وبفتح صحة مبادئ الإدارة نتي أمررها بحارب المديرين، وكذلك امراض رشد الموظف لدى عمله يحصل ويعمل بالمرزاق والتوجيهات لموصووه للإدارة الرشيدة.

و يستند مودحا بفرد «الاقتصادى» و «الراشد» - و يعتبرها البعض مودحا واحداً -
لتركيزهما على جانب واحد من شخصية الفرد واهمالها جانب أخرى لا تقل أهمية، ثم
ظهرت نتائج تحارب هونورن وحركة العلاقات الابنية لتتجلى الانتظار من محطة نفوذ
أو عقل الموظف إلى عواطفه ومشاعره، فدعت الادارة إلى الاهتمام بمحطات الموظف،
واشباعها حتى ترفع معوياته و يردد انتاعه، ولكن نتائج السحوت الكثيرة التي
أحرقت على هذا الموضوع لم تؤيد وجود ارتباط بين اهتمام الادارة بمعويات الموظف
وآدائه.

وقد كتب خمسة نظور لمفكر لادارى حول سلوك ودوافع الموظف، فهو المحم
حديث برهمن السادح «العديدية للفرد لأنها تقدم شروحا عميقة لسلوك الموظف بدى
لأسخده في الواقع يتصرف دائما كفرد اقتصادى أو راشد أو اجتماعى لأن فيه كل هذه
الصعاب بدرجة أو بأخرى في نفس الوقت، وتعتبر اسطره الحديثة، مرد طهوه معدة
(كما سمعته شين، ١٩٦٥) ^{١٦} يصف فهمه ونفسه بكونه، ولكن موظف أهداف
وحاجات سدفع وراء تحصيلها (بدوام) في المنظمة، ولأنه للمدير من ادراك هذه
الحقيقة اذا أراد التعامل مع الموظف بنجاح والتأثير على سلوكه.

وحسب يستطيع المدير تأثير على سلوك مرؤوسيه، فان عليه أولاً أن يلاحظ ويحسن
هذا السلوك ليوصل إلى فهمه وهذا ليس بالأمر اليسير، ويصبح المدير بأن لا يسرع في
لوصول إلى نتائج حول سلوك مرؤوسيه، فاعطوه فرصة بدونه على غير حقيقته، وذلك
بمعمل لمشاورة لمساعدة أمام ادراك كل واحد مما والى يكون من لقيم ومعتقدات
واستحيات التي تتحكم بها ويصف برينان (١٩٧٣) احياء في المجتمعات بأنها مثل
سرحمة الدرامية التي يسمي كل واحد فيها إلى احفاء دوافعه عن أنظار أو درك
لآخر من ^{١٧}. كما يجب أن يجد المدير من ايهاه بصف بأنه يعرف ماداً يريد مرؤوسيه

بالبداهة، وبالتالي لا توجد حاجة لتقصي حاجاتهم وتطلعاتهم، فقد لاحظ فلاور وهيبور (١٩٧٣) أن بعض المديرين يؤمنون بعدم وجود اختلافات بين قيم موظف وموظف آخر وهذا اقتصر على غير صحيح^٨، وإذا عمل المدير به فإنه قد يعاين نتائج غير سارة، فالعرق بين اختراعات المدير وبين الأهداف المعنية المرؤوسية قد يكون شاملاً كما تبينت نتائج دراسة، طلب فيها من عدد من المديرين، تحديد لأهمية النسبة لبعض ظروف العمل بالنسبة لمرؤوسيه، كما طلب من المرؤوسين أنفسهم أن يقيموا على نفس السؤال، وقد أتضح من النتائج أن أهم العوامل بالنسبة لمرؤوسين كانت أقل العوامل أهمية في تقدير المديرين.

كما وجد مردلاندر (١٩٦٥) اختلافات بين أهداف العمال وأهداف الموظفين مهنيين فالعمال يركزون على ضمان استمرارهم بالعمل وتكوين علاقات مع أقرانهم في العمل، بينما يريد الموظفون أن نتاج هم العرض لارتداد مواهبهم^٩، و برنارد شين (١٩٦٥) بين نجاح المدير وقدرته على إدراك الدوافع المحفزة لمرؤوسيه ولتفاعل معها بطرق مختلفة^{١٠}.

يود الجميع - لمديرون والباحثون في السلوك التنظيمي على حد سواء - لو تكون هناك وصفة تحدد كيفية التعامل مع المرؤوسين، ولكن وبالرغم من توفر نتائج كثيرة حول آداء وسلوك الموظف، والعوامل المؤثرة فيهما، فإن ما يعرف عن السلوك الانساني وسبب طبيعة الظاهرة يصحها لا يكفي كأساس لتحديد العوامل المسببة للسلوك، وبالتالي وضع طريقة مثل لإدارة المرؤوسين، وتقتصر العائدات العملية من عرض نتائج البحوث هنا على نوعية المدير بوجود عوامل قد تكون لها تأثيرات على السلوك مما يستوجب الاهتمام بها، ويتضح المرة التالية من الفصل على عرض بعض أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون حول سلوك الموظف في المنظمات والعوامل المؤثرة فيه.

١ - تعريف الموظف بالمنظمة

يُدخل الموظف إلى المنظمة حاملاً تطلعات وتوقعات محددة بخصوص طبيعته، وبيئة العمل، وطبيعة العلاقات داخلها، ولأهم من ذلك هي توقعاته حول إمكانية بلوغ أهدافه الشخصية وتحقيق حاجاته، ومن جهة أخرى تصح درجة المنظمة شروطاً ومطلوبات تُحدد فيها مستوى لأداء واستوك المطبوس من الموظف، وتتمحور مقابل ذلك فوائد ومميزات، وحتى تكون بداية سليمة ولا يصاب الموظف بصدمة عندما يجد أن واقع العمل وحروفه في المنظمة يختلف كثيراً عن تصوره فإنه من الضروري أن يحصل الموظف على معلومات كافية ودقيقة عن الوظيفة والمنظمة وقرعة العمل وبيئة العمل في المنظمة، ويؤكد دوجي ووانجلر (١٩٧٤) على ضرورة قيام كل من طرفي التعاقد (إدارة المنظمة والموظف) بتوضيح توقعاته تجاه الطرف الآخر أثناء معاملة التوظيف^{٢١}.

و يشير فان مانيس (١٩٨١) إلى حاجة الموظف الجديد إلى معلومات تيسر له وإحساناته التي يجب أن يؤدبها وكيف يجب أن يتصرف، وإذ لم يرود بهذه المعلومات فإنه سيتخبط دوره من خلال اتصالاته وعلاقاته مع الموظفين الآخرين، وقد لا يكون الصورة التي يتوصل إليها للموظف صحيحة ودقيقة، لذا يجب على الإدارة ورئيسه المباشر بالذات ترويه بهذه المعلومات^{٢٢}، وقد لاحظ تريمب وماريون (١٩٦٩) وجود ارتباط قوي بين الطريقة التي يتم بها إرشاد الموظف في بداية توظيفه وبين درجة رضاه عن العمل وولائه للمنظمة^{٢٣}.

٢ - تحديد الأهداف

لا يكفي اطلاع الموظف بطبيعته وظيفته وإلهامه التي سيكون بها فمن الضروري أيضاً أن توضح أمامه أهداف محددة وواضحة، ويصح مايز ورملاؤه (١٩٦٥) مدرك لأنه سيؤدي إلى تحسن ملحوظ في أداء الموظف^{٢٤}، ويرى تريمب

وسوك (١٩٦٧) بأن هذا التأثير الانحامي سيحدث حتى لو كانت الوظيفة رتيبة ومملة لأن اهتمام الموظف بعمله سيزداد^{٢٥}، و مصيف مستبزر (١٩٧٧) أن الأهداف ترشد وتوجه أداء وسلوك الموظف نحو الاتجاه المطلوب كما أنها توفر معايير قياس فعلية وكفاءة لأداء^{٢٦}. ويدعو طريقة الإدارة بالأهداف إلى وضع أهداف محددة بكافة المعايير في المنظمة وألا يشترك كل منهم في تحديد الأهداف التي سيكلف بتحقيقها، ويقترح كويلان (١٩٧٨) أن يشتمل الاتفاق بين الموظف ورئيسه المباشر على تحديد كمية الإنتاج أو العمل المطلوب ومستوى الجودة ومدة الانجاز، والتكلفة^{٢٧}.

٣. محتوى الوظيفة

إن أساس أي تنظيم هو تقسيم أو توزيع العمل بالصيغة التي يحسن فائدة التحصيل وتحديد المسؤوليات، ويحس عن هذه أهمية الوظائف التي تشمل كل وحدة منها على عدد من الواجبات والمسؤوليات، ويحس الوظائف من حيث صعوبة الواجبات وأهمية المسؤوليات، فواجبات الوظائف المكتنية أقل صعوبة من واجبات الوظائف المهنية التحصيلية كما تتفاوت الأهمية لنسبة للمسؤوليات المرتبطة بها تبعاً لذلك، من جهة أخرى يختلف الموظفون في تعصيلهم، لدرجة صعوبة واجبات وأهمية مسؤوليات وحدتهم، وتعتمد درجة رضا الموظف أو عدم رضاء عن مدى لتطابق بين ما يصبه وما يقوم بالفعل في محتوى الوظيفة. وهل هذا الأساس يتوقع مايرر (١٩٦٤) أن يجد موظفين راضين عن وظائفهم الروتينية وموظفين غير راضين عن وظائفهم غير الروتينية^{٢٨}، واستنداً على ذلك يرى بعض الباحثين أن الطبيعة الروتينية لبعض الوظائف قد تكون سبباً لشعور شاعبيها بالملل وعدم الرضاء، كما تشير النتائج التي حصل عليها بلداموس (١٩٦٩) إلى ارتفاع نسبة دوران العمالة بينهم^{٢٩}.

إذا كانت روتينية الوظيفية هي السب وراء شعور موظف بالصحرو وعدم الارتياح، فإن العلاج المناسب لدى بعضه المختصون هو «توسيع الوظيفية»، أي إضافة واحبات جديدة عن الواجبات الحالية لوظيفته بحيث يصبح أكثر تنوعا وأفضل رئاسة، وقد أبدت مسالغ عدد من البحوث التي قام ستوحدن (١٩٧٤) بمراجعتها وجود علاقة بين توسيع الوظيفية وحدث تحسن في أداء الموظف وحمولة إنتاجه إلا أنه لم تظهر علاقة بين وبين الرضا الوظيفي وكمية الإنتاج^٤، من جهة أخرى فإن تشكيك في حدود توسيع الوظيفية يتساءلون ما الفائدة التي يمكن أن يجنيها موظف من زيادة مهامه الروتينية؟

أما إذا كان الموظف غير راضي عن وظيفته بسبب فئة مسئولياته فإن علاج ذلك يكون بطريقة محلله تسمى «إعفاء أو إثراء الوظيفية»، وفي هذه الحالة يُعفى الموظف واحبات جديدة عن عمل الموظف ولكنها ليست في نفس مستوى أهمية واجباته الحالية بحيث أن يؤدي هذه الواجبات الجديدة ان تحسن أهمية دوره، ويتم هذا عادة من خلال تحويل بعض واجبات رئيسه المباشر والسلطات والمسؤوليات المرتبطة بها الى الموظف.

٤ - القيادة والاشراف

من الطبيعي أن يرغب المدير في معرفة مدى نجاحه كفائد ادرى ولاطمئنان تأثير طريقته في لاشراف تأثيراً إيجابياً لا سلباً عن أداء رؤوسهم ومنهم عن العمل، وبالرغم من حداثة أدات موضوع القيادة، فإنها لا تقدم احاديث وافيه عن تساؤلات المديرين حول هذا الموضوع، ولكنها - بدون شك - تلمس نتائج مهمة تستطيع المدير الاسترشاد بها، وأول نقطة مهمة يسألها مدير هي «بصرف انباحت واهتمامين بالموضوع عن طريقة سبب القيادة التي يفرض أن لابد من سبب منه غيره عن غيره وبدونها لا تكون

قائد ، ويدعو لانعاش الفكرى الحديث في الموضوع في اعتبار القيادة موقعه ، أى أن اختيار لسلط لقيادة مناسب يعتمد على عوامل في المدير نفسه وصفات مسؤوليته وطبيعة العمل لدى يقومون به وعوامل أخرى في الموقف ، فلا مدير لديمقراطى ولا لمدير تسلط صحيح في كل حالات والواقف ، وقد أكدت ذلك النتائج التي حصل عليها موريس وبرمان (١٩٥٦) ^{٣١}.

وتشير نتائج عدد من البحوث في وجود علاقة بين نمط القيادة المناسب وبين خصائص المجتمع والبيئة الحضرية ومرحلة التطور الاقتصادى ، هذا وجد سيد و و ساكر (١٩٦٧) أن افرد يفصلون لسلط التسلطى ^{٣٢} ، وفي تقرير آخر لسيد (١٩٦٧) لاحظ أن ارتفاع لمزونات ولاساح في عدد يحدث د كانت انقادة لسلطة ، أما في لولايات المتحدة الامركية فقد كان العكس صحيحاً ^{٣٣} ، ويشجع بعضه (١٩٦٧) أن سلط لسلطى أو الأوى (أى يعامل لمدير مسؤوليه كما يعامل اناءه) أكثر ملائمة للبلد النامية ^{٣٤} ، ولكن هذا السعيم يتناقض مع نظرية لقيادة التوفيق لأن الاختلافات موجودة في المجتمع الواحد وبين معطياته وحتى بين وحدات لمنظمة الواحدة ومن فترة زمنية الى أخرى.

وقد يصرح بعض المدبرين بأن سلط لديمقراطى لقيادة هو « الأكثر انسانية » و « الأفضل » لأنهم يستدركون - مدبري تسهم - أنه غير قابل لتطبيق ، وعندما يسألهم عن أسباب ذلك يجيبون جازع بأن مسؤوليتهم لا تريدون تحمل المسئولية أو أنهم يفصلون لمدير تسلط ، ويرى ماكزيجور (١٩٧٢) أن مسؤولين قد يكونون فعلاً كما بعضهم رؤسائهم إلا أن ذلك لا يرجع لصفاتهم الذاتية المتأصلة فيه وإنما نتيجة معاملة رؤسائهم لهم ، وانسية على اعتراضات عبر صحيحة يصحها لمديرون حول طبيعة ودور المسؤول ^{٣٥} ،

فاسدبر لدى يعامن مرؤوسيه على أنهم «كسالى» سيذهبهم الى لتكاسل ، كما يلاحظ أودينور (١٩٨١) بأن الموظف لدى يعامن كفرد مسئول يتصرف مسئوليه^{٣٦} . كما أنه ، وفق لنيكرت (١٩٦٤) ، يسحب لشه رئيسه فيه منحس أدته^{٣٧} . وعلى هذا الأساس يمكن الاتفاق مع شيريجون (١٩٨١) حول وجود ارتباط بين نمط لقيادة ولاشراف وعامل تأخر مؤثر على أداء ومسوك الموظف ، وهو قواعد الأخلاق^{٣٨} .

٥ - قواعد الأخلاق (السلوك)

ان لتزام أفراد المنظمة بقواعد السلوك التي تصممها صفة لسميات من صفات المنظمة « صحية » كما صوره كلارك (١٩٦٢) ، وأهداف أن هذا الالتزام سيحقق للمنظمة قاعدتين مهمتين هما : للمحافظة على استقرار الوضع الحالي والسمو^{٣٩} . ولاحظ كور (١٩٨٢) أن العديد من لقطات حكومة والشركات الخاصة والمؤسسات المهنية تصبغ قواعد للأخلاق والسلوك تبين مواصفات سلوك لعضو للموظف أو للمصوبها^{٤٠} ، ولكن بس من الممكن عمليا وضع قواعد لكل الحالات المحتملة ، كما أن صيغها عادة ما تكون عامة وأحبباً عامة مما يجعل من الصعب الاتفاق حول تفسيره ، ومع ذلك فإن كور يصفها على أن لا توجد لها نوبة لأن هذه تحدد السلوك المصوب ولا بس ما هو لسلوك المصوب ، فالموظف لدى تأخر عن موعد ابدو م في أحد الأيام قد يتعرض للمحاسبة والعقاب حتى لو كان هذا الموظف يعمل ساعات إضافية بدون معاذر ، و يتوقع متين وحسكر (١٩٧٧) أن يكون الموظف أكثر استعداداً لتفرك العمل اذا شددت قواعد لسلوك على الاخواب السلبية ، وهددت بالعقوبات ، وسؤدن هو لشحوب بالقلق و خوف ان تدهور الأداء^{٤١} ، وبس اسانح لس حصل عنها الحز وهوليسك (١٩٧٩) لتأثيرات الانحابة لأخلاق

العمل . فقد لاحظنا أن نسبة الغياب من المتفرجين بأحلاق العمل نقل كثيرا عن نسبتها عند غير المتفرجين^{٢٢} .

في منتصف عام ١٩٨٤ أقر المجلس الوطني للجمعية الأمريكية بلاذرة العامة قواعد للسلوك ودعا كافة أعضائها وأعضاءه يعملون في أجهزة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية . إلى اتباعها . والهدف من ذلك هو لايس مع حدود العمل فقط ولكن أيضا حقوق الحق من خلال أداء الواجبات بهمة وسرعة» ، وبكس سقى الحاجة قائمة لصير الفرد كصراط السلوك ، ومن بين قواعد السلوك التي بدلت أعضاء الجمعية الالتزام بها مايلي^{٢٣}

- الصدق والأمانة .

- خدمة الجمهور باحترام وإهتمام وتحارب .
- منع تسرب المعلومات الرسمية الحسنة .
- رفض أي كسب شخصي يتأتى من العمل الرسمي .
- ممارسة السلطة الرسمية لخدمة المصلحة العامة .
- أداء الواجبات بكفاءة وعدالة ونجدة .
- نصيب وتطبيق مبدأ الخدرة في التوظيف
- إزالة كافة أشكال التمييز والتمييز غير القانونية والاحتيال وإساءة استعمال الأموال العامة ومساعدة الموظفين الذين يتعرضون لبلادي نسب محاولاتهم تصحيح مثل هذه الأوضاع .

٦ - سلوك المدير

منها تكن قواعد السلوك واضحة ومفصلة ومنها أئدى المدير من حرص على انصرام مرفؤوسيه بها ، قال تأثرتها على سلوكهم سيكون حسنة . ان لم تكن محدودة . ان كان المدير نفسه لا يتعبد بها ، فليس من المعقول ، كما يؤكد ستيل

وحسب (١٩٧٧) أن يتوقع عدم من مرؤوسه اتع قواعد المسوك لاضعها هو^{١٥}، ويشتر كاتروكاهن (١٩٥٣) ان وجود دلائل كثيرة على أن المرؤوس يتصرفون على عرر رؤسائهم وهم عاهات فكرة مشبهة لانتخابات رؤسائهم اد هم بمسرون رؤسائهم مدح أو قدوات يقتدون بها^{١٦}، فاداك كات عدوه سبة فيها ان سم نصب المرؤوسين بمدوى، فقد تدفع بعضهم ان الامتلاء في دائه وسدوكه وانقص لآخر ان ترك العمل، وقد أظهرت التجارب اسي قام بها منجرام (١٩٧٤) أن الفرد ميل ال الانصاع لأوامر أصحاب بسطة حتى لو كانت هذه الأوامر (مثل صحن شخص شحنة كهربائية قوية) تناقص مع قوعد السوك والأخلاى لأساسة^{١٧}، فاداكاب ندير لايرقص لوساطة و مشك مرؤوسه في ذلك مسكون من السهل على مرؤوسه صوب اوساطة، ولكن حتى لو أردد مرؤوس الاعراض على ذلك هل يكون عـاً في موقف قوى لبع ذلك، ولن يجني من محاولته سوى خسة وانتقام المغير.

٧ - تقييم الأداء

ان مساعدة من تقييم أداء لا تقتصر فقط على توفير امصحات للادارة عن قدرات الموظف وكفاءة أدته لتوصل الى قرارات بشأن استمراره في الوصفة ونرفيته وحاجته للتدريب، فالموقف أيضاً يريد الأكيد من أن آداه صعب، وعلى أساس معايير موضوعية ومعلومات دقيقة، خاصة د كانت الادارة مستعد نتائج التقييم في وضع قراراتها بخصوص وضعه ومستفله في المنظمة، ويعبر لولر (١٩٧٣) قياس أداء ضرورياً د أرادت الادارة ربط المكافآت بالأداء^{١٨}، وفي دراسة قام بها روس ورايدر (١٩٥٣) تبى أن موظفين اسي نركوا العمل كانوا يرون معايير تقييم أداء في المنظمة التي كانوا يعملون فيها أقل عدنة منها في نظر الموظفين الذين لم يتركوا العمل^{١٩}، و شكك كويلان

(١٩٧٨) في حدودى انطريقة انتقالية لتسمة في تقييم الآداء والتي سلع فيها الموظف بالسليم مرة واحدة في السنة أو بصورة دورية مما لا يحدث التصل أو التأثير المطلوب في سلوكه بالدرجة التي يمكن أن يحدثها لتقييم المستمر، أى بعد استعارة كل مهمة بكتلف بها^{١١}، ويتفق مع هذا الرأي حسن وهبشر وتالور (١٩٧٩)^{١٢}، ولكن لشرط الأساسي لتداع تقييم الآداء، كما يؤكد ماكنهور (١٩٥٧) هو أن يكون المدير مسنداً لاصدار الأحكام على أداء ونبوت مرؤوسه والعمل بها^{١٣}.

٨- المكافآت

عندما يكافأ الموظف على أداء أو سلوك معين فإنه عادة ما يبعد هذه الآداء أو السلوك، وتشتمل الإدارة مكافآت لمادية والمصوبة لتأثير على سلوك الموظف، فهي بعض الحالات قد يكون كتمة تقدير ونشاء كافية لتحفيز الموظف على تفاع سلوك إيجابي، إلا أن الأخر أو الراتب ومكافآت لمادية هي من أهم الوسائل المتاحة للمدير لتأثير بوسطتها على سلوك مرؤوسيه، وتصبح أهمية الأخر أو الراتب نفعاً من أو الموظف في نتائج مراوحة قام بها لولر (١٩٧١) لتسح وأربعين دراسة حيث كان ترتيبها من بين أهم ثلاثة عوامل محيرة في نشي الدراسات^{١٤}، وحتى إذا لم يكن اهتمام الموظف منصباً على الراتب فقط فإنه يكتسب أهمية صافية لكونه وسيلة لحصول حاجات أخرى، ولكن تأثير الراتب ومكافآت لا يكون إيجابياً ديم يعبرها الموظف متناسبة مع مؤهلاته ومستوى أدائه، فوضاً بطريقة العدله يدار موظف بين ما يحصل عليه من راتب ومكافآت وعبر ذلك مقاب عمله وبين ما يحصل عليه موظفون آخرون يملكون نفس الجهد ومستوى انكفاءه^{١٥}، وقد لاحظ فالرى واندروور (١٩٧١) أن النتيجة التي سوصل إليها الموظف من هذه المقارنة تؤثر على مستوى دافعيته الى حد كبير^{١٦}، ويضيف

ديغان وسبتمبر (١٩٦٩) أن الموظف الذي يعترض بأنه لا يحصل على المرتب الذي يستحقه، يشعر بغير وعيد و تقبل تناحده أو عدم توجي اخوده في عمله^{٥٥}، وسبب حدث (١٩٦١) في دراسته لبيئة من العمال البيريديين أن الذين يحصلون على أجور تعمل على المستوى «العدل» يشعرون و يشككون و يرجعون في ترك أعمالهم^{٥٦}، كما لاحظ جيرمان (١٩٦٨) أن المرتب الذي يحصل عليه الموظف قد يحضره على السواء في وضعيته بسبب يدي الموظف غير الرضي عن راتبه مستعداد أكبر لتركها^{٥٧}، وتوفر المكافآت المالية لأخرى حافزاً صافياً على السود لا ينبغي خاصة إذا أحسن استعمالها، ولكن شدة تأثيرها تختلف من موظف لآخر فقد وجد الكسوف وريتمان (١٩٥٦) أن المكافآت لها تأثير محدد على الموظفين ذي الاهداف المستقصاة للاندراج، بسبب لا يؤثر كثيراً على أداء الموظفين المدفعين الذي يستمرون في العمل بهمة و نشاط حتى لو لم يحصلوا على مكافآت^{٥٨}، وبدون استعمال مقياس جيد للاداء فان توزيع المكافآت قد تكون له ردود فعل سلبية من الموظفين الذين يرون أداءهم جيداً بالمكافأة ولا يحصلون عليها.

٩. العقوبات

يرى البعض أن استعمال العقوبات (حوافز سلبية) أو التهديد بها يؤثر سلباً على مشاعر و سلوك و أداء الموظف لأنها تدفعه الى أحد موقفين: إما عدم لبي من الإدارة، بسبب يعترضه آخرون و وسائل محدودة لتحفيز الموظف على اتباع السلوك المرغوب أو تعديل سلوكه، و يذكر ماير (١٩٦٥) عدة مساوئ لاستعمال العقوبات مثل الاحباط و العدائية و النكره و يصبب السلوك^{٥٩}، كما تؤكد الدراسات اني توصل اليها ماير وكاي و غرش (١٩٦٥) أن تكرار توجيه مدير لنمو و لانتقاد ان الموظف له تأثير سلبى على أدائه فضلاً عن قيام الموظف

متعددين سلوكه فانه يكتار و يسرى الدفاع عن نفسه^{٦٠}، أما مهربان (١٩٧٠) فيرى أن العقوبات تكون هذه اد ماتبى للموظف السلوك المطلوب منه حتى يستطيع تعدي لأخطاء التي تعرضه للعقوبات^{٦١}، كما وجد أورايي و ووتر (١٩٨٠) تأثيراً إيجابياً لعقوبات عندما استخدمت الانذارات لشهية أو لحريرية لتعير موظفين على تحسين أدائهم^{٦٢}، عل أية حال فان هذه النتائج لا تبرر الاعتقاد الشائع بين الكثير من المديرين في أن أفضل وسيلة للحكم في المرفوضين وسلوكهم و أدائهم هي استعمال العقوبات أو لحوييف بها، و يصبح المدير بأن لا يلجأ إلى العقوبات الا بعد أن يستعد كافة الوسائل الأخرى لتحير الموظف على اتباع لسلوك الايجابي و عثل في ذلك.

١٠ - الرضا الوظيفي

لم تؤكد البحوث كثيرة التي أحرثت على رضا وظيفي و أداء و ساحة الموظف صحة الأمر من بأن الموظف الراضي هو الموظف الأكثر إنتاجاً، ولكن هذا لا يمنع من الاتفاق مع وصف رامو (١٩٨٠) بموظف غير لراضي بأنه غير سعيد و يعبر عن عدم معادته عظامر سلوكية مثل التثيب^{٦٣}، وقد أشار فروم (١٩٦٤) في نتائج عدة بحوث توليد ذلك^{٦٤}، كما وجد هوربيت وديستيدو و سربير (١٩٦٨) وكذلك روس و راندر (١٩٥٧) ارتباطاً بين انحصار رضا الوظيفي و التسرب من العمل^{٦٥}.

و يصبح و اتر و روش (١٩٧٩) المدير بأن يعبر اهتماماً خاصاً بالموظف ابدى سكر نأحره و عياده عن اندوم، فلاحسان كبير بأن خطوطه كتية سكون برك الوظيفية، و اذا أرد المدير الاحتياط بالموظف فعليه أن لا يتأخر في التعرف على أسباب عدم رضائه و يحاول معالجتها^{٦٦}.

١١ - التدريب:

إن أحد أهداف التدريب المعروفة هو تغيير سلوك الموظف، و يرى كوبلاند (١٩٧٨) أن التدريب ينجح في تحقيق أهدافه إذا توفرت ظروف ثلاثة لذلك ولكنه يصبح المدير بأن لا يفكر في التدريب كوسيلة لتعديل السلوك إلا بعد أن يجرب كافة الوسائل الأخرى^{١٧}، وقد يكون من السهل نسبياً ترويض الموظف بمعلومات ومهارات جديدة، لا أن تغير اتجاهاته وسلوكه بغير من أصعب أهداف التدريب، كما يجب أن يكون بيئة العمل مساعدة على التغيير فعمل أن يسهل المدير مرفوضيه للتدريب على العلاقات الإنسانية يجب أن يكون ممتعاً بعدواها ومستعداً لتطبيق أفكارها بعد عودتهم من التدريب.

اقتراحات للتطبيق

- يستند إلى نتائج مراجعة مفرد السلوك التطبيقي التي تمت في هذا الفصل، فإن بالإمكان اقتراح نهجية عملية تدور الإدارة في التأثير على سلوك العاملين، وتشتمل هذه النهجية على ثلاثة عناصر رئيسية هي:
- نظرة الإدارة للموظف والتي تكون من مجموعة من الاتجاهات التي يجب أن يتبع المدير بصحتها و يعتمد عليها كأساس لقراراته بخصوص العاملين.
 - كيفية تحليل وفهم سلوك العاملين
 - إجراءات التأثير على سلوك العاملين.

نظرة الإدارة للموظف

عقل أن تفكر لإدارة سلوكيات اسامية لتعريف سلوك العاملين، عليها أن تسأل نفسها، إن كانت نظريتها للعاملين موضوعية وواقعية أم لا؟ والمطلوب من المدير

أن يصنع جانب تجرباته الشخصية حول طبيعة الرؤوس وكيفية التعامل معهم و يتسنى الاتجاهاات التالية :

- ١ - للموظف أهداف وحاجات يريد تحقيقها من خلال عمله في المنظمة
- ٢ - لا يوجد مودع مبسط لتحليل وفهم سلوك الموظف .
- ٣ - لا توجد تعميمات أو افتراضات تتفق سلوك ودوافع العامل تنطبق على الجميع وفي كافة الحالات .
- ٤ - ان يعبر محتوى وصروف الوضعة أسهل بكثير من تغير اتجاهات وسلوك الموظفين .
- ٥ - ان مجال تأثير الإدارة على سلوك الموظفين محدود .

تحليل وفهم السلوك

وهو أصبح المدير بأن يصنع قراراته بخصوص سلوك الموظفين على أساس عملي من خلال ملاحظة وجمع وتحليل لبيانات عن السلوك ، و نأمله لكثير من المديرين يتطلب هذا التحلي عن طرق مختصرة لفهم السلوك التي لا تقود ان نتائج وقرارات صحيحة

اجراءات التأثير على السلوك

ونعكس هذه الاجراءات نتائج اسحوث والأفكار التي تلقى قبولاً وسعاً من قبل المختصين وهي :

- ١ - توفير معلومات كاملة عن المهمة والوظيفة وشروط لتوظيف للرئيس بالعمل في المهمة .
- ٢ - ارشاد وتوجيه الموظف الجديد ووضع أهداف محددة لأدائه .
- ٣ - إجراء تعديلات أساسية على محتوى الوظائف جعلها أقل رتابة ، أو زيادة وحاجات ومستويات توظيف تكون أكثر ملاءمة لحاجات الموظف ، بشرط أن لا يقلل ذلك من الصعابة والكفاءة .

- ٤ - ان مشاركة الموظفين في وضع المبررات مفيدة عندما تكون بمكة ومباسة .
- ٥ - وضع قواعد واضحة بسبب الامميين وضرورة لراء لاداره لصارم تطبيقها على نفسها أولا - اى أن يكون سلوكها قدوة لغيرها .
- ٦ - تقييم الأداء على أساس مديرو صحة ودعفة واعلام الموظف بمنح ذلك
- ٧ - منح رواتب وأجور عادلة ومنح مكافآت لمستحقها .
- ٨ - استعمال العقوبات كحل أخير لتعديل السلوك .
- ٩ - قياس رضا الموظف وتحديد أسباب انخفاض اداءه ومعالجتها .
- ١٠ - محاولة تغيير السلوك من خلال التدريب .

حالة دراسية

يوم حافل في تاريخ مركز البحوث

بدأ وكان السبت الموافق ٢٥ / ١٤ / ١٤٠٥ هـ سيكون يوم عمل عبيدنى لا ينفك عن عبيره بالنسبة للمصنف في مركز البحوث ، ومن يمكن أحد منهم توقع أن ينظر أحداث ذلك السبت وتاريخ الأمور ، ربما لأنها كنو وسط لأحداث التي كانت تصف مركز البحوث ، ومن يمكن باستطلاعهم بضم أمتهما وتاريخها مجرد ، ولأمر لأكد هو أن لأحداث السبت حلفية تمتد عبر سنوات الى الوراء من تاريخ المركز .

كان قرار استحداث المركز مبنا على مديرات صحبة خاصة بعمل ، وكان من الموضع أن يكون له دور فعال في لسانه بحقق أهداف المؤسسة ، ويمكن ومديراته لسانه وجه المركز صهوبات كثيرة أوما - وربما أهمها - بوضع عدد كاف من لبحثى بفق بسلطات مركز لده قد أصطرب لدره مركز الى بعض بحثى مستندس ، واستبحه هي بضع منهجية البحوث التي تم اتعارها ، مما حد من انتشارها ولاستفادة منها وسط هذ هو شبع بالاحداث جاء تبين لذكور سميع مدير

لمركز سيجي لأهل ويبحث التدوّن في نفوس العاملين في المركز، ولكن سرعان ما تبدد ذلك، وتبين أنه أن اليوم أشبه بالبارحة، وذهب البعض إلى أن من ذلك، وهو يرددون «حاش بكبحها...» وعدم بسأله عن السبب يحيث - بحرة - أنه قد يكون الناس سبقوه في الإدارة أقل تأهيلاً أو أقل كفاءة، إلا أنه لا يمكن القول بأن طريقتهم في الإدارة وعلاقاتهم مع ساحتر كانت عبر واضحة ومريحة، وأخيراً يقول أن الدكتور سيجي رجل طموح وباح في نظر الكثيرين وأدليل على ذلك هو وصوله إلى منصبه الحالي وهو الذي لم يهني على وجوده مؤسسة سوى مرة قصيرة، ولم يسأل له أن شغل وظيفة درية، وبالإضافة إلى ذلك فقد احتل منصبه في عدة مجالات وهنأه تحرير دورية متخصصة، ودارت إشاعة بأنه سيرقى قريباً إلى منصب مرموق.

بعد مرة قصيرة من ساء الدكتور سيجي مهام ومسؤوليات وضعه تم تعيين الدكتور عصيان في وظيفة «بحث أخص» في المركز، في نادي الأمر عمل الاشأن سوية بقدر كبير من اندفاع والتعاون، ولكن سرعان ما تمكن صغو لعلاقة سيهد، وقد عز الدكتور عصيان ذلك إلى محاولة رئيسه تحقيق مصالحه بأي وسيلة، فهو يتوقع من الآخرين أن يحثوهم بأنني هو ليصبح اسمه على تقارير يحثوهم بدون أن يسأل أي جهد في الإعداد، و مؤيد لسيده عوده دعوى الدكتور عصيان بحماس واضح وهو يحكي أنه لم يمكن من الاستمرار بالعمل في المركز بعد أن انتحل المدير صممه لشرف على بحث قدمه لعدداده وحمه، و يشير مؤكداً كلامه بأن عدد الباحثين في المركز قد انخفض نسبة (٥٠٪) منذ بداية عهد الدكتور سيجي بإدارة المركز.

كان مقرر أن تبدأ اجتماع العاملين في مركز لبحث مشكلة محاربات الإدارة في التاسعة صباحاً من يوم السبت، وبالفعل فقد بدأ الاجتماع في موعده، ولم يتأجل كما في مرات سابقة، وحضره مدير المركز والدكتور عصيان والباحثون - سنيهان وأحمد وعبد الله وسراهم وسعد، بدأ المدير للاجتماع باستعراض خطة المركز للسنة الجديدة، ومراحل الاتحاد لسي بلعتها مشاريع البحوث في خطة، والإخلاصة هي أن عالية

البحوث - باستثناء بحثي مكثف بهما - الدكتور عصبات - لا تتراب مجرد أفكار وفروض
أما التي وصلت مرحلة جمع البيانات فقد تعثرت.

عصبات طلب المدير من خاضعين انه آرائهم وفتوحاتهم حول كيفية حل
مشكلات التي تواجه المركز، ساد الصمت وكان كل واحد منهم يعرض أن يحدث
غيره، ولا ينفذ موقف صريح بشأن مشكلات المعروفة حول صعوبة عمل البحوث،
وهذه منهم الآخرين هم العمل، بعد أن انتهى من كلامه شكرهم المدير وبعض
الاجتماع.

بعد حوّل خمس دقائق دخل سميح وأمرهم ومعه مكتب الدكتور عصبات،
وبادر ابراهيم مشكياً من أنه - وبعد أربع سنوات من العمل في المركز - لا يأمل في
سرفية، والسبب هو أن سجل انجازاته لا يبرز وبعاً إلا من عبارة «مشارك في بحوث
قيد الانجاز»، انبرى له سميح مستعداً صممه أثناء الاجتماع، فرد عليه ابراهيم
مستنلاً عن له أنه لتي كان سيجيبها من ذلك وهل أن المدير علم بذلك هذا الوضع
بذى من يتغير، مادام المدير لا يريد اعصابه اشاركين في بحوث من خارج المركز.
والذين هم السبب الرئيسي وراء تأخر انجاز البحوث لعدم تفرغهم.

بعد خروج ابراهيم ورملائه من مكتب الدكتور عصبات بقليل اتصل مدير الادارة
ب ابراهيم وسأله عن موضوع النقاش الذي كان يحدث في مكتب عصبات فأجابه ابراهيم
بكل صدق وأمانة، وعندما التقى مدير الادارة بالدكتور عصبات قبل نهاية اليوم حاسبه
على سمحه بموظفين استعمال مكنته كمسندى لنقاش، وتعجب من صمتهم أثناء
جمع اصح - وقد أن يعاد المدير مكنته فاه بتحرير مذكرة داخلية إلى المدير العام
يوصي فيها بتوجيه عقوبة اللوم الى الدكتور غضبان وللأسباب التالية

- تخريبه الموثق على التمرد على الادارة والاحلال بسير العمل.
- عدم تعاونه مع الادارة.
- عدم رغبته بالاستمرار في وظيفته بالمركز.

أسئلة للمناقشة:

- ١ - ما رأيك بطريقة الدكتور سميع في الإدارة؟
- ٢ - كيف كان - في تصورك - رد فعل الدكتور عصيان عند استلامه قرار العقوبة؟
- ٣ - ماهي التأثيرات المحتملة لهذا الحدث على العاملين في المركز؟

الفصل السادس

المدير قائد ادارى

مقدمة :

عندما يصير مدير من إعياده الإداريين، هـد يأل معه . هل أن قائد د رى ؟ وهل تشوهر فى صفات إعياده الإدارى أن هـج ؟ وربما يكون الكثير من المديرين رضى عن موهبهم لقيادة ولكن ليس كل مدير قائدٌ داريماً ماحجاً، وأن كان على كل مدير أن يطمح الى أن يكون قائداً ماحجاً ماهى القيادة لاديرية ؟ وكيف يثاكد المدير من قيامه بدوره كقائد ؟ وماهى استنتاج المطلوب منه بمصبتها ؟ هذه هى بعض الأسئلة حول القيادة الادارية التى سنحاول الاجابة عليها فى هذا الفصل .

القيادة الادارية

إن الاهتمام بموضوع القيادة قديم ولكن الدراسة المهيبة بموضوع القيادة لم تبدأ الا حديثاً نسبياً، فمئذ نصف قرن تقريباً وحتى الآن لم يشر عدد كبير من البحوث والكتب والمقالات فى الموضوع، وخلال هذه الفترة أيضاً تطورت المعرفة حول مفهوم القيادة الادارية والممارسات العملية للقيادة الاداريين بصورة كبيرة، فقد كانت لفكرة أو النظرية السائدة فى أو الأمر هى أن القائد شخص قد منلت صفات معينة تمير به من التابعين أو المرؤسين، وقد سميت هذه النظرية بنظرية سمات القيادة، ثم اقتنع الكثير من الباحثين فى الموضوع بعد ذلك بأن القيادة أسلوب يتبناه القائد فى تعامله مع مرؤسيه فى إطار انجاز أعمال مشتركة، وقد تركز اهتمامهم على إيجاد لأسلوب لأمثل للقيادة الذى يتضمن انجاز العمل وإرضاء المرؤسين، ثم برز اتجاه محمف فى دراسات القيادة يدعو إلى اعتبار القيادة مرتبطة بموامل وطروف الموقف، وبأن طروف موقف قد تحمف من حالة الى أخرى فإن أسلوب لقيادة يجب أن يتغير بمكون ملائمة لظروف،

ادب لأشوجد استوب قنادى أمثل، وضمن هذا الإطار لفكرى أعدت بحوث كثيرة وتم التوصل إلى نتائج مفصلة حول الموضوع كما وصفت بمادح فكرية تشرح لفائدة الادارية من وجهة نظر موقعيه، وقبل أن يستخلص من هذه البحوث انطباعا شئى يمكن أن يستفيد منها المدير في عمله. أن يكون قائد ناجحا، من المفيد أن يستعرض أولا الأفكار والنظريات الرئيسية في هذا الموضوع.

القيادة سمات

بوسائل عدد من رملائث عن أسباب اختيارهم مديرين معينين كقاده ناجحين، هناك سنسمع حداث مختلفة إلا أنها على الأغلب ستعطي اشارات أن صواب أو قدرات يمتلكها هؤلاء مدبرون، فقد يرى أحدهم أن السر وراء ذلك يكمن في شخصيته اسفوية، وقد يعتمد آخرون أن قدرة المدير في الانصات دور كبير في ذلك، وقد يعتمد ثالث مجموعته من الصفات الشخصية لأخرى مثل الذكاء والدهاء وحرص على العمل - رأيه - من هذا المدير قائداً ناجحاً، وتربط هذه الاحتمالات أو الآراء بين القدرة أو الموهبة القيادية وبين صواب معية، فالعقد أو المدير لا يكون قائداً إلا إذا امتلك هذه السمات، وهذه السمات عائنا ما تكون ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من خلال تدريب مثلاً.

اشار ستوجدل (١٩٧٤) أن هذه الأفكار كانت السائدة بين الباحثين في موضوع لقيادة حتى نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان هدفهم التوصل إلى تحديد سمات القيادة، ومتى ما عرفت هذه السمات سيكون من السهل اختيار الأفراد لشغل المناصب القيادية، ودارعم من أن نتائج هذه البحوث لم تنقل حول سمات معية إلا أنها تشار أن أهمية بعض السمات في نجاحه مثل الذكاء والمبادرة والحرص واتسعة النفس وحيوية وتحمل لستوية إلا أن هذه السمات لا تنضم لصاحبها النجاح في القيادة ولكنها تمثل عناصر أو معلومات القدرة على سيم العمل ولوصول إلى الأهداف، فالدبر

لدى يستطيع أن سرهم عملياً مرسومه على أنه قادر على إدارة وتعليم الشاهد وبوير موارد للارمة والمناسبة بصفائية إلى أده انهم، هو المذير الذي يعتبر باحراً، كما اعترت لصفاء التي تمتلكها وها دور في تنمية وصهور هذه القدرة صفاء هادية^١.

ومعارض كريس (١٩٦٤) فكره صفاء العادة، هو يلاحظ أن اسحوث في موضوع صفاء القيادة لم تؤدي إلى تعرف على مجموعة محدثة من الصفاء، وأن صفاء التي أدت نتائج اسحوث وجودها، ماهي سوى صفاء عامة، وهي وأن كانت مساعدة في ظهور لمعدرة القيادة إلا أنها لا تضمن من يمكنها النجاح في القيادة^٢. أما حث (١٩٦١) يرى أن الدرسات التي أحرزت على هذه الطريقة وعمر نصف قرن من الزمن لم تثبت وجود صفاء وحده تغير لثابت عن غيره^٣، ويؤكد نتائج التي حصل عليها بالمر (١٩٧٤) عدم وجود ارتباط بين نجاح المدير حسب تقييم مرسوميه، ولامتلاكه صفاء معينة^٤، ويستخلص من هذه النتائج أن عداة ليست مجرد صفاء يحصل عليها الفرد ناجرائه، أو يكتسبها خلال مراحل نموه وتطور شخصيته، لذا فقد يعرف عنها اسحوث ونجور أن اسحوث من تعبير أصل مفهوم القيادة.

القيادة أسلوب: بحوث جامعة متشغن

بعد انتهاء حرب العالمية الثانية، بدأ في جامعة متشغن في الولايات المتحدة لأمريكة برنامج بحوث بهدف في تحديد عوامل لادارية التي يمر لوحدات الادارية بنجاحة، أو لافل نجاحها في تحقيق أهدافها، وقد ظهر نتيجة هذه البحوث التي اشتمرت حتى التسعينات أن نجاح القائد يرتبط بخمسة عوامل هي:

- ١- قيادة عداة بوصف دوره للجماعة التي يقوده، فهو ليس مجرد عضو مثل لبقية، كما يصدق أن بين للعاملين تحت اشرافه ماهية دوره ونهام التي يحصل بها، ومساعد هذا كثيراً في توصيف المهام المطلوب منهم القيام بها.

٢. اهتمام المدير لقائد مرؤوسيه بالدرجة الأولى، وهذا يعني أن المدير يعتبر مرؤوسيه مشرفاً مثله هم حاجات وأحاسيس وليس مجرد أدوات، وأن يشمرهم بذلك خلال تعامله معهم، فهو حريص على مساعدتهم ولاهتمام بشؤونهم وتأمين مصالحهم الوظيفية، ولكن هذا لا يتم على حساب إهمال العمل لرسمي وتحقيق المسؤوليات المطلوبة من الإنتاج والفعالية. وهذا المدير عادة يختلف عن مدير الأقل فعالية، لدى نصب اهتمامه على أمور العمل والإنتاج ويهمل كل شيء آخر أمراً ثانوياً، أنه فهو أقل أكراماً لشاعر مرؤوسيه ولا يرى ضرورة بديه حاجاتهم.

٣. ممارس المدير أو القائد اتباع أسلوباً معين في الإشراف، فهو يتمكن بتحديد وشرح وحبس ومثوبات مرؤوسيه وتوجيه على أمثلتهم خوف ثم يتركهم بحالاً واسعاً من التصرف لأداء هذه الوحدات بدون تدخل منه، فما دام العمل يسير بدون انقطاع أو توقف ومما دام الأداء عند المستوى المطلوب فإن هذا المدير لا يرى حاجة لتدخله في كيفية قيام موظفيه بأداء واجباتهم، وهذا هو أسلوب شرف المدير لدى بهي بأحوال مرؤوسيه بالدرجة الأولى، أما مدير لدى يهتم بالإنتاج قبل أي شيء آخر فيسبغ أسلوباً معيناً في الإشراف على مرؤوسيه، فهو حريص على تحديد واحسات مرؤوسيه مشكلاً دقيقاً ومفصلاً، ويطلب منهم بالالتزام بها واتباع إجراءات العمل المحددة، وهو متأكد بأن ذلك شرط ضروري لإنجاز العمل.

وحدد صاحبو مشفى أن مدير من الطراز الأول، أي الذي يهتم بمرؤوسيه، يساعد مرؤوسيه ويحثهم على التعلم من أخطائهم وتحسين أدائهم، بينما مدير من الطراز الثاني، أي الذي يهتم بالعمل والإنتاج، يكثر من استخدام العقوبات كوسيلة لتصحيح أخطاء المرؤوسين، وبينما يهتم الأول بتحديد لتعاون وعدمهم بين مرؤوسيه، فلم يعد لديه اهتماماً بذلك، كما لاحظ الباحثون أن الأول

لا يشهد قرراً إلا بعد أن يذهب الموضوع مع مرؤوسيه وقد يتيح لهم فرصة للمشاركة في وضعه ، أما الثاني فيعتمد في اتخاذ القرارات ويعرض تمديد من مرؤوسيه ، ويختلف النوعان من المديرين أيضاً في أن الأول يضع ثقته في قدرات مرؤوسيه ، ولا يشك في حسن نواياهم واستعدادهم للعمل و يدل الجهد لذا فان مرؤوسيه يقابلون ذلك بوضع ثقتهم فيه ولا يسيبون له متاعب كثيرة ، أما الثاني فلا يشك كثيراً بنوايا وقدرات مرؤوسيه ، وتكون رقابته عليهم دقيقة وصارمة يتأكد من عدم انحرافهم عن الأوامر والاحداث ، وسبب ذلك بكثير حدوث الخلافات بينه وبين مرؤوسيه ، وهو يؤمن بأن لأسلوب الأمل لحسن مرؤوسيه على طاعة الأوامر وأداء واجباتهم المكلف بها ، هو من خلال الصلح عليهم واحبارهم على ذلك ، أما الأول فلا يستعمل الصلح إلا بالقدر المناسب .

٤ - يهتم المدير القائد بحسن جو عمل بيئته الوثام والتعاون ولصالحهم على امراض أن تملك جماعة المرؤوسين والاستحسان فيما بينهم مساعدان في اتحار انهاء بكفاءة عالية ، فالتأثيرات الإيجابية للجماعة على سلوك وأداء أعضائها من المرؤوسين ، تكون أقوى إذا كانت الجماعة متماسكة ، ويتلخص دور المدير هنا في توفير شروط الاستحسان بين المرؤوسين ودهمهم الى تسي الأهداف الرسمية لوحدة التنظيمية .

٥ - جدير فان للقائد رئيساً يمارس نوعاً من الاشراف عليه و يأنثر أسلوب القائد نفسه ، وأداة القيادة بطبيعة هذا الاشراف ، فاد كان هذا الاشراف يضع قيوداً على المدير لقائد واختياراته الى حد كبير ، فان احتمال نجاحه في دوره القيادي سيقفل حتماً .

بالإضافة الى هذه النتائج المهمة توصل باحثو جامعة منتشم الى أن رفع مستويات العاملين ليس شرطاً ضرورياً أو كافياً لزيادة إنتاجيتهم ، فقد ترتفع المستويات ويزداد الإنتاج أو ربما ينحصر .

القيادة أسلوب : بحوث جامعة أوهايو

كان الهدف من بحوث القيادة لدى أحرث في جامعة أوهايو التوصل إلى فهم ظاهرة القيادة وتحري تأثيرات أساليب قيادته المختلفة على أداء ورضا المرؤوسين، ومن خصيصة هذه البحوث وضع نموذج لوصف أسلوب لقيادة يتكون من عنصرين أو امتدادين هما : الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالنتائج ويكون عنصر «الاهتمام بالعاملين» غالباً سلباً إذا انصرفت العلاقة بين المدير و مرؤوسيه بالشفقة والتدله وأدى المدير اهتماماً خفيفاً بمحادثات مرؤوسيه، وأشركهم في وضع القرارات وشجعهم على ابتداء آرائهم وفتح قنوات الاتصال بينه وبينهم ، ونتيجة ذلك تكون الرابطة بين المدير و مرؤوسيه قوية ، أما «الاهتمام بالنتائج» فيكون غالباً سلباً إذا حرص المدير بالدرجة الأولى على تنظيم العمل ، وإيجاد التسيق بين مرؤوسيه ، فهو عادة ما يكون مهتماً بإصدار الأوامر والتعليمات ومراقبة أداء مرؤوسيه للتأكد من قيامهم بالواجبات المطلوبة منهم ، ونسب اهتمامه وتفكيره ، وبالتالي قراره ومنذ ذلك على كمية تعذر مهام الوحدة التنظيمية التي يرأسها .

وقد بين من نتائج البحوث أن هناك ثلاث شروط أو عناصر يجب أن تتوفر حتى يصبح القائد في أداء دوره وهي :

- أن يتعامل القائد مع المرؤوسين بأسلوب يرضون به ، وفي هذه الحالة فقط سيضمن استمرار ولائهم و يقلل من احتمال تركهم العمل .
- أن يعمل القائد على تحفيزهم التي يختص بها وحدته تنظيمية وهذا يتطلب منه أن يخطط لعمل ، أي يحدد الأهداف و يوزع الواجبات والمسئوليات ويراقبها .
- أن يشعر العاملون الذين يشرف عليهم القائد بالارتياح من حوال العمل وهذا يحقق عندما لا تحدث الخلافات بين العاملين إلا نادراً .

و يتضح من هذا أن المدير لا يستطيع إهمال الخططات التوجيهية لتحقيق الأهداف وانجاز المهام، كما أن حوال العمل لن يكون مساعداً على تحقيق الأهداف إذا هو لم يهتم باحتياجات ومشاعر العاملين، وقد وجد الباحثون رتباطاً وثيقاً بين أسلوب القيادة، وبين شكاوى العاملين ودور العمالة، فمما يجمع أسلوب القيادة بين اهتمام عال بالعاملين واهتمام منخفض بالتنظيم فإن الشكاوى ودوران العمالة يجمعان، أما إذا كان الاهتمام بالعاملين قليلاً فإن الظاهر من نرداد من الطرح عن درجة اهتمام بالتنظيم، وإذا ارد المدير أن يهتم بدرجة أكبر بالتنظيم فإن بإمكانه القيام بذلك بدون حدوث تأثيرات سلبية على العاملين، بشرط أن يرداد اهتمامه بالعاملين في نفس الوقت، والفائدة الذي يتصف أسلوبه القيادي بدرجة عالية من الاهتمام بالعاملين يستطيع أن يربط من اهتمامه بتنظيم أمور العمل، بتكثيف بسيطة يمكن محسنتها وهي ارتفاع قليل في عدد شكاوى العاملين، بدون أي زيادة في مدة دوران العمالة، ومن لمتائج المهمة التي توصل اليها هؤلاء الباحثون أيضا هي أن تدفع المديرين والمشرعين سريفة اهتمامهم بالعاملين من خلال التدريب غير محدد إذا كان رؤساؤهم غير مهتمين بذلك*.

القيادة والمشاركة

انضم بعض الباحثين في موضوع القيادة إلى الرصد بين القيادة ومشاركة الرؤوسيين في اتخاذ القرارات، وهؤلاء صنعوا عادة وأساليب لقيادة حسب درجة المشاركة، فالعائد الذي لا يتيح فرصة لمشاركة الرؤوسية، أسموه بالقيادة السلطوية أو المتسلط، وأسلوبه في القيادة أسموه بالأسلوب السلطوي، وفي الطرف الآخر بعد لعائد الديمقراطي لدى يشارك الرؤوسية في وضع القرارات، وهذا من هذين نوعين من القيادة وأسلوب القيادة، تتفاوت درجة المشاركة وبالتالي أسلوب القيادة، والمشاركة يمكن أن تكون عالية أو منخفضة كما هو مبين في الشكل التالي:

قيادة ديقراطية	قيادة تسلطية
عامة	محصنة
درجة مشاركة الرؤوس	

وفي ادراسة التي قام بها جويس ووليس ووايت تكوّن عينة لدراسة من صان في العاشرة من العمر تم توزيعهم في ست مجموعات، وتكون كل مجموعة من خمسة صبيان يشرف عليهم رجل متعاون مع الباحثين تدرب على القيادة باستعداد واحد من أساليب لقيادة ثلاثة وهي السلطوية والديمقراطية والردم الحر، ويتصف الأسلوب الأخير بمرث الرؤوس (في هذه سحرية الصبيان) بمطلوب و يتصرفون كما يشاؤون وبدون أي تدخل من مشرف أو المدير، وبعد جمع وتحليل المعلومات عن أداء كل مجموعة تحت الأساليب القيادية الثلاثة اتضح مايلي:

- يؤدي الأسلوب التسلطي الى أعلى مستوى للإنتاج.
- يؤدي الأسلوب الديمقراطي الى أفضل نوعية إنتاج.
- بمقارنة الأسلوب الديمقراطي على أساس المجموعة و شئ يبقى تعمل حتى بعد انقطاع الاشراف عنها.
- لا يلاحظ لأسلوب تسلطي على تماسك المجموعة او تفككها وتهدر عندما يغيث القائد التسلطي.

وبشر هذه النتائج في أن الأسلوب الديمقراطي أفضل من لأسلوب التسلطي بشكل عام، إلا أن الأسلوب التسلطي ليس سيئاً بأكمل اد ان هذا الأسلوب يعين أعلى مستوى من الإنتاج.

و يذكر جيلرموت (١٩٦٨) دراسة أخرى استهدفت تحديد أسباب ارتفاع (أو انخفاض) دوران عماله الممرضات، وصرحه شفاء المرضى في عه من المستشفيات،

وهدى نى المديرين والرؤساء في استراتيجيات التي يتتار بها محاضرات دوران المعاملة وسرعة الشفاء، يتحتم مطلوباً في التعامل مع المرحلات بنصف باتاحة الفرص لى لابتداء آرائهم ومناقشة الموضوعات المختلفة وطرح لأفكاره حولها، أما المشغولات التي كان دوراً للمحاضرة فيها مرتفعاً وشفاء بعضاً فقد كان الرؤساء يصعدون أو مرهم بدون شرح أو توضيح، وقد منتج الباحثون أن حوده الأدب في المجموعة الأولى يرجع في أن ستة العمل (بعض المشاركة) تشجع على التعلم ولدت علاقة بدرجة أيضاً لدى شخص بالاستمرار في النوصفة، أما ذلك كبت بيئة العمل لا تساعد على التعلم - أوامر فقط - فإن الأدباء سيشأثر سلباً (شفاء بعضه) وكذلك ربما التعامل (ارتفاع معدل دوران المعاملة).

ونشرت نتائج بحث آخر في أن هناك مدهو اسوأ من فتيده استيعابية، فبعد أن تم جمع المعلومات عن أساليب القيادة التي يصفها سمعون من المشرفين في أحد المصانع لأمر يكتبة صعب لى، ديمقراطي وتسلطي و«مختلط» أى ديمقراطي أحياناً وتسلطي في أحيان أخرى. وقد وجد الباحثون، أن معويات العاملين كانت عند أدنى مستوى في الوحدات التي يتتار بأسلوب القيادة لمختلطة، وقد عرا الباحثون ذلك في أن لعاملين في هذه الوحدات متحيزون في كيفية التصرف ولادء بسبب بدمد وعدم استقرار أسلوب رؤوسائهم القيادي^٦.

ولاسرل العديد من الباحثين بدرسون تأثيرات درجات مختلفة من المشاركة، على أدء وربما انعامين، وتدل النتائج لى حصولوا عليها على أن بوفر المشاركة لىس مهما باللسة لكل المرؤوسين، كما أن هناك مرؤوسين يفضلون القيادة تسلطية ولايشعرون بالارتياح والبرحم ذلك كانت لمادة المشاركة، وقد يكون سبباً تأثيراً في ذلك، كما يؤكد د حمر وو بمر (١٩٧٨)، حيث تعرض ستة الاجتماعية حدوداً على المشاركة التي يستطيع المدير ممارستها^٧، وهذا ما أكدته أيضاً لتجارب التي قام بها كوش

ومريش (١٩٤٨) في أمريكا ولبروج فيسما كان للمشاركة تأثير محدود في زيادة الانتاج في عيشة أمريكا، لم يرتفع الانتاج عندما أُحرثت نفس التربة في لبروج واسهل الباحثون الى استنتاج أن انتاج الفاصول لا يتأثر بمشاركة ادكوا لا يحسبون المشاركة^٩.

القيادة موقعية

ان فكرة رساطة أسلوب قيادة الموقف ونواحي التأثير فيه ليست حديثة تماماً، وحسب عديد كتابات مصرية سميت لقيادة هي المهبة على بحوث القيادة، لاحظ سارارد وقويت وعرض أن نواحي الموقف والسنة المحطة بالقياد بالتأثيرات على أسلوب القيادة لدى بساء^{١٠}، إلا أن فرد فيدر (١٩٦٧) هو لدى طور هذه الفكرة واسس عديدها مصرية القيادة بوصفه التي تشرح كيفية تأثير عومس 'موقف على المدة، ومدى امكانية القائد في التأثير على مرؤوسيه تحت ظروف مختلفة^{١١}.

في مودج فيدر، تقاس درجة نجاح أو صالة لقيادة بمستوى أداء مرؤوسين الذين يشرف عليهم القائد، وهناك ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في هذا النجاح وهي:

- علاقة القائد بالمرؤوسين.

- تنظيم العمل

- قوة منصب القائد

وعشر العمل الأول لأكثر أهمية، وذلك لأن علاقته بين القائد ومرؤوسيه عندما تكون حسنة، بحيث يزداد له المرؤوسون و يصحون قنهم فيه، فان القائد لاجاح في انجوه ن العوه التي يستعدها من منعه منه حمل مرؤوسيه على انجاز مهام مطلوبة منهم، وبكى هذا ليس هو العامل المؤثر الوحيد، حتى لو كان شعور المرؤوسين تجاه القائد يحدد مما لدى بعض أن يكون قرارات القائد صحيحة وصائبة^{١٢}

و بقصد التعامل الثاني - أي تعليم العمل - إمكانية برمجة وتخطيط العمل ، فاد كان العمل روتينيا فانه بالامكان برمجة شكل مفصل من خلال تحديد ووصف حركات بحر العمل ، أما اذا كان العمل صفا وغير روتيني فقد يكون من غير ممكن برمجة وتخطيطه ، وقد وجد فيدلر أن هذه النقطة ترد د كلف ارداد برمجة (تعليم) لعمل بعض البشر عن قوة المنصب أو علاقة القائد بالمرؤوسين

و يشير العامل الأخير ، وهو قوة المنصب - أي القوة التي يحصل عليها القائد بعمل سلطات المنصب الذي يشغله ، و هي من خلال يستطيع أن يفرص على مرؤوسيه سعيد أو مره وتوجيهاته ، و يعتبر فيدلر هذا العامل أقل أهمية من العاملين الآخرين ، لأن تأثير القائد على مرؤوسيه مستمد هنا من سلطات العقاب والثواب .

تتبع عمل هذه عوامل رئيسية الثلاثة مع عوامل أخرى ، مثل مدى خبره (معرفة) القائد بالمرؤوسين وتخصصه في مجال العمل ، ومدى تماسك المرؤوسين ، ويكون محصلة هذا التفاعل هي درجة ملائمة أو حيودة الموقف وعرفها فيدلر بأنها درجة اتاحة الموقف للمدير ممارسة التأثير والسيطرة على أداء وسموث مرؤوسيه ، فأفضل موقف أو طرف من وجهة نظر المدير هو الموقف الذي تكون فيه علاقاته مع المرؤوسين جيدة و يكون العمل منظما ومبرجيا ولديه سلطات كافية ومعرفة بطرائع مرؤوسيه .

نواصل هدير و نتائج معاييره لنتائج لبحوث السابقة في موضوع لأسلوب لعدادي المتناسب ، فأعادت البحوث السابقة قد أكدت على أن القائد الذي يهتم بالعاملين أكثر حرصا باستجاء من المدير الذي يهتم بالسلطة أو بحار العمل بالدرجة الأولى أما فيدلر فقد وجد أن القائد الذي يهتم بالعاملين يحسب كقائد ولكن تحت ظروف معينة وليس دائما ، كما أن القائد الذي يهتم بالعمل يحسب تحت ظروف مختلفة ، فمثلا اذا كانت علامه لقائد بالمرؤوسين حدة جدا فان باستطاعته أن يمارس قدر كبير من السيطرة عليهم ، ندون أن يحدد مودهم ؟ ولكن ماذا عن المدير الذي تكون علاقته بمرؤوسيه سيئة

هذا ٢٠ هذا مدير يكون محمرا على ممارسة الأسلوب التسلطي - مبطرة شديدة - على
مروسيه و بدون ذلك سيهمل المرووس واحاثهم ، أما بقادة الذين يحدون أنفسهم في
مواقف بين هذين الطرفين - أي مواقف متوسطة لا تكون العلاقة فيها سيئة جدا أو
جيدة جدا - فإنهم يستعملون أسلوبا قديما يعتمد على
والشاركة^{١٢}

حضر أفكار فيدلر باحث على وضع مودج موقفية للقيادة تشرح كيف يتعامل
الزائد مع لمواقف مختلفة ، ومن أهمها نظرية «السلطة إلى الهدف» التي اقترحها هاوس
(١٩٧١) ، وتدعو هذه نظرية إلى الذي يريد النجاح في أداء دوره إلى أولا ، تحدد
مكافآت محربة وفيه تشجيع المرووس على الأداء ، وتحدد ما يمكنه به ، ثم يصبح
السلطة إلى الحصول على الحصول عنها ، وكذلك رفع المعوقات والعقبات - صف
الأداء ، الخلفيات وغيرها - التي تدفع إلى سلوك أو تحلل الحركة فيه صفة هذا^{١٣} .

٢١ ما هيرسي وبلاشارد (١٩٦٩) فقد مستعملا مفهومي الاهتمام بالعمال
والاهتمام بالعمل - من لقادة سوب - في وضع مودج فكري للقيادة يوصيه باتباع
«نظرية دورة الحياة في القيادة» ونسب هذه النظرية إلى فرائس أن مستوى الاداء
واستعداد المرووس للعمل والالتزام وتحمل المسؤولية ، يتطور عبر مراحل ابتداء من مرحلة
يكون فيها هذا المستوى «غير ناضج» حتى ينعج مرحلة «النضج» حيث يبدى المرووس
استعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية واتخاذ المهام ، بدأ فان معاملة القائد لمروسيه يجب أن
تتاسب مع مستوى «نضجه» فبما يحتاج المرووس في المرحلة الأولى إلى نصح
وارشاد ووجهة القائد إلى حد كبير ، بعد أن هذه المرحلة متقل تدريجيا وتقل معها رعة
في الاستقلال والاعتماد ، ويصعب هتتمام القائد الناضج في المرحلة الأولى (عدم
النضج) على عمل المرووس ، حيث يكون اهتمامه بالمرووس كإنسان ، متدن ، ثم يرتفع
في المراحل الوسطية من النصح ليعود فيحفظ عندما يبلغ المرووس مرحلة عادية من

الصبح، أي يصبح المرؤوس قادراً ومستعداً للاستقلال الوطني ويطمئن أن حد كبيراً.

نعتبر نظرية توجيه القيادة أحدث، نعلم فكرة لمراسه وهمه بعبارة واندى بقل به عاينه الباحثين المهتمين بالموضوع، وقد أصابت بحوث بكثيرة اسي أحريث صحن طار هذه نظرية نتائج مهمة يمكن ان نستفيد منها لمدير في تنمية وتطوير أسلوبه لعادى، وقل عرض الحجاب لعمدة لبعض هذه النتائج لاند من الشكك في صحة وحدوى بعض المدهيم حتى انظم في أذهاب لكثير من المديرين حول القيادة.

ليست القيادة

لشكك من المديرين فكر محدد عما هو القائد، وكيف يبرر القائد لادارى، و شئت مقدرته بين زملائه ومرؤوسيه، وهؤلاء المديرين مفسمون بعبارة هذه الأفكار وبهمدون بها في حياتهم العملية، ولكن هذا الاعتدع عاباً ما يكون مبيهاً على أساس غير صحيح، مثل تجربة شخصية محدودة أو تعليق آخرين، وقل ان يبدأ لمدير صغير أسلوب قيادته وسمع لأسلوب أحدث (نوصى) عنه أن يرجع مع نفسه مفهومه شخصي لقيادة موضوعية وتجرد، ثم يشرح جانب كل ما يتدنى مع المعرفة والمخلق.

«القائد الناجح هو الشديد الحارم». و يبدو أن هذه قاعدة شعبية واسعة من المديرين، وخاصة في الدول النامية، والمدير يندى بعمل بهذه القاعدة بعسر أن لشدة والحرمة (ورما انفسوة بها) شروط ضرورية لاجاج بحاص مع مرؤوسين و أنى نهون أو تسامح أو عرض بغير سيقانه مرؤوسون بالتسبب والاهمال بد تخدعهم ببعون كل صميرة وكسيرة تحدث دحل وحدانهم انشيطية بعض الدرجة من الاهمال وحسانهم مع المرؤوسين يكون عادة عيباً حتى بشهروب بدت، وقد يكون العقاب قسماً ولا ساسب مع خطأ أو المعالفة حتى ريكها المرؤوس، ولكن هذا لا يصح

بمناسبة هم لأن المظنوب أيضا أن يكون عمرة عمره، وحتى نفهم الجميع أن مدير
الاشهدون ولايتسامح مع المصيرين، وبالرغم من كل ذلك فإن تحارب مريرة للمعبد من
المديرين تؤكد أن انصرفت يد من جديد لا يؤدي د نماء أي لتنتج البرخوة، وقد يعاين
المؤوسون انشده عبر نموة باحراعات انتقامية تكون لها نتائج سلبية سيئة جداً على سير
العمل ومنعمن الإدارة، فهل يريد مدير أن يكون مسؤولاً عن الوضع التالي، كما وصفه
أحد العاملين:

نحن مجموعة من اصحاب المهرين يعمل في شركة عامة للحدود، وبعض
مننا غير راض عن ظروف العمل، وخاصة معاملة الإدارة لنا. وعندما
نذهب مع صديقاتنا، ثم نركب على دلتنا مجموعة لتنى كانت بعض
في احدى القنولت في لأفرك لحأت في طلبة فترة بقاء العواكب في
الأفرك منبلا من ١٥ دقيقة تتركها ٢٠ أو ٣٠ دقيقة... بالطبع عندما
لا تكون لشرف حاضرا وهكذا من عنا بعض كذا أن لأحدنا نرى
«نفس طبعها» داخل الأفرك تبلى بعد فترة قصيرة جدا من الاستعمال.

وهذا مثال على الطرق المديبة التي يمكن أن نراها فيها لعمالون طرد على امدبر أو
الإدارة التي تطبق أسلوبا بعضا في التعامل معهم، فهناك بعض رقابة الإدارة من
الكفاءة فمن بعدد المصنوب الوسيلة طرد على الإدارة والانتقام منها، ولأدارة التي
تراد أن تصل إلى الأهداف بالحزم والشدة ستجد أن هذه الأهداف لم تتحقق بسبب
أسلوبها القيادي المتطرف.

«النهائى المباح هو المظنوب المظنوب» وهذا هو بعض «الخارج الشديد» فهو
يصور أن معاملة المؤوسر بالحسنى والتساهل والسمح هو الأسلوب المباح للمصنوب
عن أفضل أداء منهم، لذلك كل هم مصب على كسب ودهم، وقد يستحب بعض

المروسي هذه لمعاملة بشكل إجمالي إلا أن البعض يشكون حتماً من «صعق المدير» وعدم قدرته على إدارة لوحدة، وعندما تسألهم عن نسب فيجيبون بأنه «صعب جداً» و«يصفه بحرم» فالسبة لهم تشجع مساعمة المدير عن الحمادى والسبب، وحسب الذين لم يثرعوا خطأ سيكونون أقل إكثراثاً واحتراماً من لوقوع في خطأ، ويرون أن نتيجة ذلك ستكون وخيمة على الوحدة وعلى المدير أيضاً.

«الفائدة المالحج بولد هكدا» والذين يعتقدون في صحة هذا الأمر من لا يعرفون بأهمية الظروف والمواقف والعوامل غير الشخصية في بروز القائد، فالفائدة في نظرهم يكون قائداً بالقدرة حتى قبل استلامه وظيفة المدير، ومهما يكن الظروف فهو سيبرر كفاً بصورة حتمية لم يفرمه منطقة أو قوة خارجية عن شخصيته أو المواهب الفذة التي يمتلكها، و يشهد تاريخ الأمم ظهور مثل هؤلاء إلا أنه من غير المضمون اشراط أن يكون كل المدربين قادة عظام، وقد يكون لوراثته وأسلوبه الاجتماعي وسمات الشخصية دور في ظهور القائد، إلا أن القائد لا يولد قائداً وما يوجد رصيحاً كما يقول شكسبير، ولكن واحد مما نصيب من قدرته لقيادة وليس مهم أن يكون حظه المدير كبيرة بصورة استثنائية وأما المهم أن تطور هذه القدرة.

اد استطاع المدير أن يتحمل عن بعض هذه الأفكار أو الوصفات الخطئة بشأن ما يجب أن يكون عليه القائد لمالحج فانه سيكون مستعداً لإدراك معنى القيادة وكيفية اكتسابها.

ماهى القيادة؟

ان تعريفات القيادة كثيرة، ولكن اتجه فكري أو نظرية في لقيادة عدد من التعريف، وليس لهم وضع تعريف مثالى للقيادة، من لهم أن تعرف على ماهية القيادة بصورة عملية، بحيث يستطيع التعرف عليها عندما يراها. بالنسبة لأصحاب

نظرية سمات لقيادة، كانت المهمة سهلة، لأن القيادة هي مجموعة من السمات ومنى متوزعت في شخص ما كان قائداً، أما بدين اقتنعوا بأن لقيادة «أسلوب» تنبأ لقائد في التعامل مع المرؤوسين وأمور العمل، فقد وصحوا تعاريف مختلفة للقيادة مثل :

- «ان تأثير على الآخرين خلفهم عن السعي وراء الأهداف العامة»^{١٥}.
- و «العمل الخاص بفرص إدارة فرد على آخرين بالشكل الذي يود احترامهم وتفتهم وتعاونهم التام»^{١٦}.
- و «القدرة على الحصول على أفضل الجهود من المرؤوسين»^{١٧}.

وأضاف نظرية توفى على هذه التعاريف أبعاداً جديدة، وبتشبه في الأشباه الواسعة إلى الموقف، وتأثيراته في تعريف هيرشى وملاشارد (١٩٧٧) سعادة بأنها «عمليه تأثير على نشاطات فرد أو جماعة في سبيل تحقيق الأهداف في موقف معين»^{١٨} وفي تعريف كريس (١٩٦٢) بأنها «عمليه تأثير على جماعة في موقف معين، وفي نقطة رسمية محددة وتحت ظروف معينة لعرض تغيير المرؤوسين على مدى الجهود اختيارياً لتحقيق أهداف محددة»^{١٩} أما كارليل (١٩٦٣) فقد أدخل لتعامل مع البيئة كمصدر أساسي في مفهوم القيادة يعرف القائد بأنه الشخص الذي «يعمل العوامل الخارجيه السميعة و يسيطر المنظمة وفقاً للاحتياجات المحيطة»^{٢٠} وهكذا لم تعد القدرة الاحتماعية أو القدرة على التأثير مهمة وحدها لأن توفى قد دخل بكل تعقيداته كمصدر للتأثير، وهذه القدرة قد لا تكون مهمة تحت ظروف معينة لأن المواقف المختلفة تتطلب مهارات قيادية مختلفة.

القيادة والإدارة

مير كارليل (١٩٧٣) بين القائد والإدار، «مدير العمل هو الذي يدير لعمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الإشراف والتوجيه والتسيير أما القائد

فيهم بتحديد اتجاه المنظمة وهو الذي يعدل في هذا الاتجاه استجابة للتغيرات البيئية^{٢١} و يرى لبيب (١٩٨٢) أيضاً وجود اختلافات بين دور مدير ودور القائد، فالمدير هو الذي يبتقى ويستعمل موارد البشرية والتكنولوجية والمالية متوفرة، أما القائد فهو الذي يحرك ويوجه طاقات مرفوضة - وظائفه الداتية - نحو تحقيق الأهداف^{٢٢}، أما هيرسي و بلانشارد (١٩٧٧) فيعتبران القيادة مفهوماً أوسع من الإدارة وإن الإدارة هي نوع خاص من القيادة.

وبالرغم من اهتمام الباحثين بكثير وتواصل موضوعي القيادة والإدارة فإن تعديل مفهوم حاور التمييز بين المفهومين، ويبدو أن الكثيرين يفرصون صمباً أن امدير لا يحتمل عن القائد الحاج فالإنسان يحدد أهداف المنظمة، ولكن الاختلاف موجود وإن كان يصبغ التعرف عليه في المدى القصير، والمدير الذي يبدو عاجزاً الآن، قد يفتش كمائد على المدى الطويل، ولا يكمن لاختلاف في الوسائل، لأن القائد يستخدم نفس الوسائل التي يستعملها المدير في التخطيط وتخطيط و رقابة والإشراف، كما أنه مثل المدير تواجه مواقف مختلفة، وعليه أن يتعامل معها بطرق مناسبة، ولكن هناك اختلاف حقيقياً بين المدير الذي يريد تحقيق النجاح الآن، أو في مدى القصير، والمائد الذي يعمل للاعانة إلى ذلك على ضمان استمرار نشاط المنظمة والوحدة التي يرأسها، واستمرار نجاحها على المدى الطويل، فالمدير «عبر القائد» قد يحقق النجاح من خلال توظيف عدد كبر من العاملين يريد الكثير عن حاجة المنظمة على المدى الطويل، أو يصعصعوطاً كبيره على مرفوضيه للحصول على أكبر انتاج منهم غير مكشورت مما يسبب لهم من رهاق و احتمال تركهم العمل أو قد يلجأ إلى شراء عدد أصبال من معدات الانتاج لاجتار بعض المهام المرحلية بسرعة كبيرة بدون اهتمام لما سبورت على ذلك بالنسبة لوقف منتهت الماي، ويستطيع هذا المدير أن يدعى نجاح في المدى القصير وأن يصور بالنالي برصاء رؤسائه عنه ولكنه يسي أن المنظمة وحدث عادة تنبى مدة غير محددة، وأن لها أهدافاً مستمرة، ولا يدرك هذا المدير «عبر القائد»

أن نرس السجاح لدى يجمعه في المدى اقصر مدغمه المنظمة في المستقبل ، وذلك عندما بشدهور وضعها بسبب تصحجه عدد موظفيها ، أو ترك حيرة لعاملين فيها ، أو تكديس واسهلاك معداتها الزائدة عن حاجة . أما القائد فهو الذي يرى الأمور، ويحصيها ، وسجد القرارات بشأنها وهذا منطيات احاصر والمستقبل ، بدأ فهو يستفيد من العرض الباحة لأن بحيث تحقق أعظم الفوائد الممكنة لمنظمته أو وحدته الإدارية وفي نفس الوقت يسعد للمستقبل لأنه يدرك ان القرار الذي يحمده الآن ستكون له نتائج وعواقب على مستقبل المنظمة ، وربما تبدو مترددا وقليل الطموح معادية بالمدير «عبر القائد» ، وهذا متوقع ، إذا كانت القرارات تنطوي على درجة عالية من مخاطرة ، لأن القائد لايجب انظر بمستقبل منظمته من أجل صفعه ربحية ، ولكنه يعرف متى سادر وأين هي حدود المخاطرة المحسوبة في قراراته ، وهو لا يقرط بكثرة أو قليل من مورد المتاحة في سبيل تحقيق أرقام عالية من الأرباح ليكسب بها إعجاب ورعب رؤسائه ، لأنه يعرف جدا أن المرؤوسين الذين يرهقهم بواجبات كثيرة ، ويعاملهم معاملة غير جيدة الآن ، سيكونون بعد مدة أو أقل أو أكثر مرؤوسين متحمسين وغير متعاونين وغير راضين بالاستمرار في وظائفهم .

القائد والسلطة

نعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، وفي المنظمات تكون السلطة رسمية أي أنها مستمدة من أساس من النظم والقرارات الرسمية، وهي بذلك تختلف عن أنواع أخرى من السلطة مثل السلطة التقيدية المستمدة من اقيم والمعادات واستفاليه السائدة في جماعة أو مجتمع ، كما أنها تختلف عما يسمى سلطة المعرفة واستحصص ، وهي السلطة المعنوية التي يجارها - و شكل غير واضح - صاحب السحصص والمعرفة على من يعرف له بالسحصص والمعرفة ، ولابد من تمييز أيضاً بين السلطة والقوة ، فالقوة كما نعرفها درسوبر (١٩٥١) هي «مقدرة اشخص في التأثير على

شخص آخر لتنفيذ أوامره»^{١١} ويعرفها داهل (١٩٥٧) بأنها «قدرة شخص ما على
شخص آخر يقوم بعمل ما، لم يكن ليقوم به بولا تأثير الشخص الأول»^{١٢} ولا شك و
أن السلطة تمنح صاحبها قوة، ولكنها ليست مجرد قوة، بل هي قوة رسمية مشروعة،
والقوة قد تكون غير رسمية وغير مشروعة.

لا يوجد مروف كثيرة بين المدير بدون سلطات، وبين مرؤوسيه، فالمدير بدون
سلطات لا يستطيع اتخاذ قرارات، وقدرته على التأثير على أداء وسلوك مرؤوسيه تكون
محددة، وبكس حتى إذا لم يكن للمدير سلطات اتخاذ قرار فلا بد له من إصدار أوامر
وتوجيهات إلى مرؤوسيه، حتى يستعمل العمل وبكس النوع الناتج المخطط بوحده
السلطيمية، وبس لمرؤوسيه الحق في الاعتراض على أوامره وتوجيهاته أو الامتناع عن
تنفيذها، حتى إذا لم يفتشوا بصحتها وعدلتها، ومادامت لا تتنافس مع أنظمة
وأنفوع الرسمية، والوسيلة المشروعة التي نستعمل الإدارة لنفوض إليها لفرص الالتزام
على المرؤوسين هي الحوزة الإيجابية والسلبية (العقاب والثواب).

وقد يرى بعض المديرين أن هذه خواص كافية جداً لفرص سلطاتهم على مرؤوسيه
تشكل من، ولكن يجب أن لا يفتش المدير من قدرة المرؤوس على تقاضى تنفيذ الأوامر.
خاصة إذا لم يكن رتبة الرئيس عليه منظمة. وهذا لا يفتش أن يكون لأشراف محكماً
وتنفيذياً، كما يستطيع المرؤوس إبطال مفعول الأمر من خلال تأجيل تنفيذها بحجة
عدم أهميتها، فيطلب التوضيح بعد التوضيح، حتى يصبح تنفيذ الأمر غير مجد أو
بطيء عليه تنفيذها، مما سيؤثر حتماً على كفاءته لانتاج أو تقديم الخدمات

تبدأ هولست (١٩٤٠) دراستها للموضوع، من ملاحظة عدم إرباب الفرد لكونه
مرؤوساً متفقاً الأمر، ولكن لا يمكن للإدارة أن تعمل بدون إصدار أوامر، وحتى لو
ستحصل المدير كافة أنواع الامتثال مع المرؤوس فإن النتيجة تبقى غير مرضية، والمحل
لدى قلعة هوبس يبدو فكرياً وفهمياً أكثر منه عملياً، فهي تدعو إلى أن يكون الأمر

عمارة عن قرارات مشتركة بين رئيس و مرؤوس، لا تستند في سلطة الرئيس وادى الى ما يجلبه الموقف أو الحالة التي يوضع الأمر بخصوصها^{٢٩}.

و يقدم سا بارد (١٩٣٨) في هذا العدد أفكار مهمة ، فاسته له تتفاوت الجهود التي يبذلها مسؤولون في المنظمة لاداءه على ادارة المنظمة أن تعمل على جعل مسؤولين بدون أقصى جهدهم ، ويحاولون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة ، و يرى باربارد أن الحواجز الددية لا تكفي لتوصيل في ذلك ، كما يصبح المدير بأن لا يعتمد على سلطته الوظيفية لهذا الغرض فالسلطة الحقيقية وها لباربارد تكمن لدى المرؤوسين ، يستعيد استعداد المرؤوسين يقول لسلطه وما يقل به المرؤوسون يمكن اعتباره سلطة فعالة وما عند ذلك من يكون به تأثير كبير على أداء وسلوك المرؤوسين ، وهكذا قلت باربارد مفهوم السلطة رأساً على عقب^{٣٠} ، وفي الحقيقة فإن التماس في هذه الأفكار يدعم الى لاقتراع بها ، وحتى لو لم يمنع المدير مصحتها تماماً فإنه من الأفضل له أن لا يصرحها حاسماً ، وأن يسميها في ذهنه ، ليوازن بها الامراض غير المتصحح بأن سلطته الوظيفية أساس كاف لتحريك مرؤوسيه .

ومن الأمور التي تؤثر على نقل المرؤوسين للأوامر وقيامهم بعبءاتها صيغة الأوامر ، وكيفية إصدارها ، فمن الضروري أن تكون الأوامر محددة وواضحة بحيث يستطيع مرؤوس فهمها بسهولة ، وكلما ازداد غموض الأوامر ، كلما اضطر المرؤوس الى طلب التوضيح أو رداء جناب قيام المرؤوس باستبعاد على أساس فهم غير كامل وغير دقيق للأوامر ، وقد ينعكس ذلك سلباً على تقييم أداء المرؤوس ، مما سيؤدي الى شعوره بعدم العدالة ، لأن اليوم يجب أن يوضح على الرئيس الذي أصدر الأمر عروضة . و يصبح غير مستعمل الأسلوب غير مباشر في إصدار الأوامر كلما أمكن ذلك ، فإذا كان ملائم إصدار الأوامر بشكل تعميمات ، فإن ذلك أفضل من تخصيصها في خطاب موجه الى المرؤوس ، كما أن الطريقة الأخيرة هي أفضل من إصدار الأوامر ووجهها

نوعه، وذلك لأن المرؤوس سيكون أكثر استعداد لتقبل الأمر وتعبده، د لم يذكر
ممكته كمرؤوس ينص لأوامر من رئيس، وقد يكون هذا شافاً على المدير الذي يريد
براز سلطته في مناسبة وبدون مناسبة، ولكن الفرق بين هذا المدير والفائد هو أن الفائد
لا يهتم باستعراض سلطته وعرض سيطرته بقدر اهتمامه بالعمل والوصول إلى
الأهداف بأقل لتكاليف استهنية ومادية، ولا شك في أن مشاعر المرؤوس هي من
الأمور التي يربحها الفائد ويحرص على أن لا تكون من بين لتكاليف

الفائد والاحقاق

يقدر أن النجاح هو لطاقة أو مصدر الطاقة الذي يستمد منه المدير قدره على
الاستمرار بالعمل، والتحرك نحو نجاح آخر، وقد جعل باحثون أن الارتباط لاحتوائه
بين اهتمام الإدارة بالعاملين وانحاح الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ لقرارات وبين
ارتفاع الانساح ونموس سوعته (أي نجاح الإدارة) لا يبين أن السبب هو الاهتمام
بالعاملين، وأن لتبعة هي نجاح الإدارة، فمن الممكن أيضاً أن يكون انجاء الملاقة
ممكنة فالادارة التي سحج في تحقيق أهدافها، تكون أكثر استعداداً للاهتمام
بالعاملين، وب هذا لا يحدث لو أن الأهداف لم تحقق، فأحر ما ستكره الإدارة التي
لم تفلح في تحقيق أهدافها، منح مرؤوسين مكافآت أو امتيازات إضافية، بل أنه من
المحتمل حد أن يقوم بإعفاء بعض الامتيازات التي كانت قد منحها.

إن نجاح المنظمة أو لوحدة التنظيمية التي يديرها المدير في تحقيق أهدافها، أمر
مهم جداً بالنسبة للمدير، لأن ذلك يعني أنه شخص ناجح وقادر على أداء عمله بكفاءة
عالية، وهذا النجاح مهم لصحته النفسية كما هو مهم لسلته الوظيفي ولكن النجاح
ليس مضموناً دائماً ولا يوجد مدير لم يحرّب الفشل في حياته الوظيفية، وقد يكون أول
فشل يحرص له نهاية المطاف بالنسبة مستفله، وربما يصعب تقبيله وصحته العقلية،
و يدفع به إلى نهاية سيئة، وهناك مدبرون يعتبرون الفشل - حتى لو كان كبيراً - تجربة

معيده . وبـ كانت غير مرغوب فيها . يستعيدون منها من خلال التعرف على أسبابها وتحليلها وتحديد نقاط الضعف في منهجيات عملهم وأساليبهم ، ثم يصفقون بعد ذلك بمخبرين وراءهم لآثار أسئلة للتعامل هؤلاء يحسون فعلا ان بسوق فائدة داريين ، وعند لا أدري قد «ابهرم» في مواقف معينة ، ولن يحسن نجاح لدى تصور به دائما وقد يصرح بنوم والانتعاش بسبب ذلك ، لأنه لا يعبر ذلك هزيمة أو فشلا نهائيا . ويرفض أن يكون حيله ثمة دائمية لدا نراه بهن من كونه ليبدأ من جديد

القائد والخلافات

ان حدوث الخلافات في المنظمات ظاهرة طبيعية ومنوقفة ولها أسباب عديدة . هذا يكون لمشكلة بين الموظف والمنظمة . شئ مثلها الإدارة . بسبب عدم استطاعة توصف الكسب مع متطلبات وظروف العمل وقد يشأ خلاف بين موظفين أو جماعات من الموظفين بسبب خلاف نظرة والقيمة أو التنافس على مكاسب شخصية^{٢٨} ، وقد يصبح الخلاف مشكلة رئيسة لها تأثيرات صارة على المنظمة . إذ كان طرفاء إدارة المنظمة من جهة والادبيين فيها من جهة أخرى ، وتردد حصة الخلاف كلما استمر فترة أطول .

اذ الخلافات موحودة ، ولابد من إدارة من التعامل معها ، وبعد بعض المديرين صمومة في ذلك ، فقد نظر البعض منهم أن الخلافات بتركب بدون تدخل متروك تلقائياً وبكس هذا بدرأ ما يحدث له فانه خلافات تستمر وربما تستعمل وتتعمق ويكون حيلها غيرا ، وفي نفس الوقت تكون الصعوبات قد انحصرت ، والتعاون قل ، والانسحابية تزداد ، وقد لاحظ ليب (١٩٨٢) أن مادي أو افعال الخلاف أو مشكلة وكذلك محاولة مدير تعطيف لأحواء من خلال التقبيل من أهمية الخلاف ، ويرر المصالح المشتركة للمعربين ، هي من أجل بطرق محاكاً من بطرق اسي يستخدمها المديرين في حل الخلافات^{٢٩} .

وقد يمحأ المدير ان يستعدم سلطته في حل الخلاف ، وهذا الأسلوب مناسب اذا كان المطلوب إنهاء خلاف بسرعة ، وعندما لا يمكن التوصل الى حل يقل به الطرفان ، ولكن فعالة هذه الطريقة عبر مصبوبة دائماً فالأمر الصادر من المدير قد يؤدي الى حتماء مظاهر الخلاف لا أنه لا يمايح أسبابها ومن المحتمل أن يشب الخلاف مجدداً بعد هدنة قصيرة أو طويلة الأمد .

وتختلف نظرة القائد الى الخلافات وأسبوبة في حلها ، فهو أساساً لا يتردد في الاعتراف بوجود الخلافات - أو أي نوع من المشكلات - وبالتالي فان أسلوبه في التعامل معها سيمتد بحسبة وتصدي له ، وليس لحروب منها ، أو محاولة حلها ، وقد يكتشف لقائد عناصر بحرية في الخلافات ، فهي قد تكشف عن نقاط ضعف في أداء المنظمة ، مما يجعله مهتما بتقصي أسبابها ثم علاجها ، كما يسمى المدير القائد في تحوير المسافات المهددة في خلافات بين العاملين ، ان محالات لتنافس أبناء تحت سيطرته واشرافه ، وي يعود على المنظمة بموائد ، وكما يؤكد ليب فان هدف القائد ليس ازالة الخلافات وما استعلاها بحيث تتم الاستمادة من الجهود الفائضة في الخلافات ، حير فان القائد يستعيد شخصياً ووطبيعاً من بحبة الخلافات ومحاولة حلها ، لأنه يتعلم من هذه التجارب الدروس الادارية ومهارات تشخيص وحل الخلافات .

حالة دراسية

القيادة وحل الخلافات

لا يعرف أحد كيف بدأ الخلاف بين مدير مركز الاتصالات البريدية ورئيس قسم البريد الذي يرتبط به ، ولكن من المعروف أن خلاف مستمر بارغم من محاولات لتوفيق بينهما ، وعندما اشتكى مدير المركز من رئيس القسم ان مدير عام لشئون المالية ولاد رية ، وعبد الأخير حير ، الا أنه لم يتخذ أي اجراء بشأنه مفعلاً عدم

التدخل في خلاف وعلى نفس رواه، ولكن مدير المركز له يكتفى بذلك مقام معرض
الخلاف على رئيس الجهاز الذي صدر قرار بتعليق رئيس القسم إلى مدة أخرى.

بعد يومين من إصدار القرار وتوقيع رئيس القسم به، استلم مدير عام شؤون إدارية
والإدارية مسترحماً وقع عليه كافة العاملين في قسم البريد وعدد كبير من العاملين في
القسم الأخرى بالمركز يرحون فيه الإدارة لعل المنوع عن مرزها سفل مدير القسم،
ومسترحون أداه وسلوكه، وقد كان انصبب معاشاة كبره بالسنة لمدير عام شؤون
إدارية والإدارية، مما جاء باستدعاء مدير القسم ووجه إليه لئوم «لأثره المرددين
العاملين» وأصدر قرار بالتحقيق في الموضوع.

امئلة المناقشة

- ١- رأيت في طريقة مدير عام لشؤون إدارية والإدارية في حل الخلاف؟
- ٢- هل كان قرار رئيس الجهاز صائبا أم لا؟ ولماذا؟
- ٣- ماهي الطريقة المناسبة في رأيك لحل هذا الخلاف؟
- ٤- لماذا اتعاثر الكثير من موظفي المركز، إلى جانب رئيس قسم البريد؟

الفصل السابع

الاتصالات الإدارية

مقدمة :

لا يمكن تصور عمل عامي يشغل مشاركة اثنى أو أكثر من الأفراد بدون اتصالات، ومن خلال الاتصالات نستغل المعلومات واتخاذ وتوجيهات بين العاملين في المنظمة وبنوعها بنوع النشاط، كما أن كفاءة أداء المنظمة تعتمد إلى حد كبير على كفاءة نظام الاتصالات فيها، وللاذرة دور رئيسي في تصميم وتنشيط وتطوير نظام الاتصالات، وسيتركز الاهتمام في هذا الفصل على هذا الدور لهم للمدير وكيف ينجح المدير في اتصالاته.

أهمية الاتصالات

لو حدث أن مدير إحدى الإدارات حضر يوماً في مكان عمله ليجد أن ممرضيه لا يهتمون بالنعم التي يتكلمها، وأنه يحفل لغة ممرضيه تماماً، أن مثل هذا الكون لا يحدث في عالم الواقع، ولو حدث ذلك فإنه سيؤدي حتماً نهاية عهد هذا المدير في الإدارة، والنسب واضح فهو لن يستطيع الاستعانة من التقارير والمعلومات التي يرودها بها ممرضوه، كما أن أومره وتوجيهاته لن تنفذ، إذ الاتصالات ضرورية لاستمرار العمل الجماعي.

عشر ساردر (١٩٣٨) أن الاتصالات أول مهمة رئيسية للمدير، وتفيد مصدر عديدة أن المدير يقضي الكثير من وقته في الاتصال، ويؤكد سترمرج (١٩٧٣) على أن الدراسات التي أجريت حول توزيع المدير لوقته تبين أنه يقضي جزءاً كبيراً من وقته العمل في الاتصالات، ويحدد جو بتر سحر والتين (١٩٦٤) هذا الوقت بحوالي ثلاثة أرباع وقت عمل المدير.

إن عملية الاتصال هي وسيلة الأفراد في المجتمع ونظمات المتفاعم. ويعرفها شري (١٩٧٨) بأنها استعمال كلمات أو رموز أو وسائل أخرى لا يصب مصوغات عن شيء أو حدثاً، وتشتمل كل عملية اتصال على مرسل ومستلم وقناة اتصال ورسالة يراد إيصالها.

نظام الاتصالات

يجب أن يحدد نظام الاتصالات في أية منظمة أو وحدة تنظيمية ثلاثة أشياء رئيسية وهي:

- ماهي الرسائل (المصوغات والقرارات وغير ذلك) التي يراد إيصالها ومن هم مرسلوها ومستلموها؟
- ماهي لطرق والوسائل (قنوات الاتصال) التي ستمر بها هذه الرسائل أثناء انتقالها من مرسلها إلى مستلميها؟
- ماهي درجة الأهمية النسبية لكل رسالة، وتُؤلونها في المرور عبر قنوات الاتصال؟

عندما يفرع المدير من الإحاجة على هذه الأسئلة وحده، أو بالاستعانة بمختصين فيكون قد حدد العناصر الأساسية لنظام الاتصالات، والمطلوب أن يشرح هذا النظام بعد كافة عمليات الاتصال الضرورية لعمل المنظمة بكفاءة عالية.

تحسين كفاءة نظام الاتصالات

كما يتحمل المدير مسئولية تصميم نظام للاتصالات في الوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، فإنه أيضاً مسئول عن استمرار عمل هذا النظام بكفاءة عالية، وهناك لعدد من المشكلات والمعوقات التي قد تحد من كفاءة الاتصالات، وعلى المدير أن يحصل على ربه هذه المشكلات والمعوقات أو - عن الأقل - يقلل من تأثيراتها الصادرة

على الاتصالات. وكما نعرف يحتاج المدير إلى معلومات كثيرة لاستعمالها في وضع قراراته بدرجة عالية من اليقين، وسيكون موقف هذا المدير صعباً جداً لو كان وقت اتخاذ القرار، والمعلومات لم تصله بعد، أو لم تصله كاملة من مصدرها الذي قد يكون إحدى وحدات أو مروع المنظمة التي يعمل فيها، وبكم مشكلة لها في نظام الاتصالات، وقد يتبين من دراسة هذا النظام وجود عيوب فيه تمنع وصول المعلومات حسب المواقيت المحددة، أو أن بعض المعلومات تفقد أو تصل بطريقة أو تتعرض للشحوب أثناء انتقالها من المرسل إلى المستلم، أن تكرر حدوث هذه المشكلات دليل قوي على وجود حاجة لتحسين كفاءة نظام الاتصالات، وتعتبر كفاءة النظام عالية عندما يتحقق مايلي:

- اتصال الرسائل من المرسل إلى المستلم بدون تأخير.
- اتصال الرسائل إلى مستلميها بالتحديد وليس غيرهم.
- اتصال كل الرسائل بحيث لا يفقد أي منها في الطريق.
- اتصال الرسائل بأقل تكلفة ممكنة.

وبختصار فمطلوب من نظام الاتصالات اتصال الرسائل من مرسلها إلى مستلميها كاملة غير منقوصة وعند الحاجة إليها وبأقل تكلفة.

موقع المدير من نظام الاتصالات

يحتل مدير موقعا مركزيا من نظام الاتصالات الخاص بالوحدة التنظيمية التي يشرف عليها، فالكثير من الاتصالات الواردة من مصادر خارجية تمر عليه يومياً ليقوم بتحويلها إلى الموظفين المعنيين داخل الوحدة، كما أن الاتصالات الصادرة إلى جهات خارجية تمر عليه عادة ليعوم بمراجعتها واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها والتوقيع عليها، و مدير نفسه مصدر رئيسي للكثير من الاتصالات داخل الوحدة فهو الذي يصدر الأوامر

ومتوجيهات والقرارات ويشرحها لرؤوسه، ويحكم هذا الموقف لاستراتيجي الذي يشتمله المدير على نظام الاتصالات يستطيع رصد عمليات الاتصالات وتأثير عليها. سلباً أو إيجاباً، ويمكن أن يصبح المدير واحداً من معوقات الاتصالات، مثل نقطة ازدحام مرور عند ممرز طرق حيث تتجمع سرعة الحركة أو توقف بعض الوقت. ولأسوأ من هذا أن تصبح بعض الرسائل في رحمة الاتصالات عند مروره بحيث يكتسب هذا المدير، من جهة أخرى فإنه بإمكان المدير أن يؤدي دوراً أساسياً في تحسين كفاءة نظام الاتصالات، وهذا ما سيبحث عليه الاهتمام في الأجزاء التالية من هذا الفصل.

المدير كمرسل

يرسل المدير للاتصالات اتجاهات ثلاثة عموديات صعوداً نجاهه به، والمستويات الادارية الأعلى، وعموديات نزولاً نجاهه مرؤوسه، وأخيراً نجاهه زملائه المديرين وجهات خارجيه، وفي كل اتجاهات يجب أن يتحار مدير قوة الاتصالات الخاصة وميكنة الاتصال الخاصة (الاجتماع، التجميع، الذكره، وجه لوجه، اعانف سمع) وبعد محتوى وصيغة الرسالة بصورة مثله ونمراض الرسالة وطبقه المستند المستهدف.

من المدير الى رئيسه

هنا أمور عديدة يطلب من المدير لاتصال رئيسه، فلهذا هذا رئيس صلاحات وضع بعض قرارات واصدار لتوجيهات يسي عماها المدير ليس يعمل في وحدته، وقد يكون مطلوب من مدير ترؤيد رئيسه بصيغوات اللامعه، أو تدنق لقرار ليعلمه رئيسه عر حتمها واتخذ لقراره، كما يطلب مدير من رئيسه بصور وشرح الترتيح والتجميعات، وعرض عنه خطط وبرميج عمل بوحده لاقراءها، ورفعه لالتقارير بدوريه يسي يعرض لالتحارب ومعوقات العمل ويقد له لافكر والمقترحات التطويرية.

إن صيرفة التي يدير فيها المدير اتصالاته مع رئيسه ليست مهمة فقط لاستمرار ونشاط سير العمل في سوخته سي يشرف عليها مديره بل هي مهمة أيضا بالنسبة للمشتغل الوطني للمدير، فالانضواء الذي سيكون لدى الرئيس عن مهاره للمدير في الاتصالات سيكون له تأثير على نفسه الرئيس لأداء مدير بشكل عام، خاصة وأن الوظائف الادارية العليا تتطلب مستويات أعلى من هذه المهارة.

لو كان المدير يرفع في دفاع رئيسه سي مصرح ما، فهل بعد تقريره بذلك ويرسبه لي رئيسه، أم يطلب معاذته، ثم يصحبه هادئا الى حياضه ووسيلة الاتصال الأساسية لهذه الخدمة، يعتمد على صحة الرسالة، فلو كانت فكرة هذا المقترح تطلق موضوع ناسوي من حيث الأهمية، ويمكن عرضها بالحرر، ويقدر مدير أنه يستطيع رئيسه اتخاذ موقف من المقترح آنيا حيث لا يتطلب ذلك فترة من الوقت للبحث عن معلومات ودراسة المقترح فان سمعان هادف قد يكون ماسبا، ولكن عندما يكون من الصعب على رئيس مدير أن يجد موهبا من المقترح بدون معلومات اضافية، أو مشاركة خبر من ان اسمعان هادف من يكون محديا، ويستعمل على مدير الاحياد من اعداد تقرير عفتريه أو عرضها على رئيسه وحده لوحه، ويعتبر التقرير وسيله ماسية فتتأثر بأنها سيج للمدير وقتا كافيا لتحصيل أفكاره، ثم تعميمها وعرضها بشكل تقرير، ومن جهة أخرى فقد سجد التقرير كوسيلة دفاع في هذه الحالة، لأن الرئيس سيتخذ قراره بشأن انصرح على أساس الاستجابات التي موصول بها من قراءة تقريره ولا ينتاح الفرصة للمدير للاجابة عن الأسئلة التي ترد الى ذهن رئيسه حول محتويات التقرير، أما انهاء وحده لوحه، فانه سيج للمرسل لدى يريد دفاع استلم بأفكاره، عرض هذه الأفكار بطريقة حيوية وكثيرة الاحاطة على مسئلة مسئلة ومفتحة ملاحظته عليها، وحسب اذا لم يوافق الرئيس على هذا المقترح فيخرج مرسل عن الاقل بأساس واضحة لعدم موافقته.

هل ناحتار المدير لفظة ووسيلة الاتصال المناسبة بضم نحتاج الاتصال؟
الاحاطة هي لا ، لأن الاحبار الصحيح لانسى أن المدير قادر على استعمال هذه
الوسيلة ، فقد تكون مهارة المدير في اعداد التقارير متدرة ، بحيث يستطيع بسهولة اعداد
تقرير جيد في تنظيمه وعرض مادته ، مما يحدث التأثير المطلوب الا أن هذا المدير قد
لا يحس عرض أفكاره وحججها بوجه ، وبالطبع فان تفصيل مدير لن يكون له أى وزن لو
أصر رئيسه على عرضها شعبي ، وإذا كشف لرئيس أن مدير بوجه صعوبات في
عرض فكره وحججها بوجه أو في اجتماع يحضره اخرون فان احتمالات حصوله على
اسميه قد تضعف كثيرا ، وذلك لما تحده لمهارة من أهميه في أداء مهام بوظائف لادريه
الاعلى ، ومن هذا تنصح أهمية كتاب لمدير مهارات استخدام وسائل الاتصالات
المختلفة . وفي كل الأحوال يجب ان يراعي المدير أن رئيسه مشغول بأمر عديدة ، وهو
ليس المدير الوحيد لدى يريد الاتصال به ، لذا وحتى يضمن أن رئيسه سيقرا تقريره
تضمن أو ينصت له باهتمام ، عليه أن لا يسهب أو يطيل في اتصالاته .

من المدير الى مرؤوسيه

يتضمن مدير مرؤوسيه يوماً عندما بوجه هم الأوامر ويلمعهم بالقرارات والتعليمات
و سرودهم بالمعلومات وتعمرهم و يراقهم ، و بواجه المدير أيضا اختيار قناة ووسيلة
الاتصال المناسبة لمحتوى الرسالة وطبيعة المستلم أو المستلمين المستهدفين ، مثلًا بس
من المناسب اتلاع المرؤوسين بالنظم والتعليمات شعبيًا ، لأن المطلوب هو الالتزام
البدني بها ، ولذا كره ليست أفضل وسيلة للمعه و سترجعها ، والأفضل أن يطلع بها
المرؤوسين تحريرا ، حتى يستطيعوا الرجوع الى صحتها عند الحاجة .

ومن مديهيات العمل الإداري أن الأوامر والتوجيهات الصادرة الى كافة
المرؤوسين ، أو عدد كبير منهم لا يبع شعبي لكل واحد منهم عن حده ، ولكن هل
المدير أن يقرر ان كان من المناسب نبعهم شعبيًا في اجتماع عام بمعه المدير مع

لرؤوس، أو تحريرياً بواسطة القسم، و يعتبر التعميم وسيلة ميسرة لايصال القرارات والتوجيهات لوصحة ان لا تتطلب شرحاً إضافياً، أما ذلك المدير يتوقع أن يطلب الرؤوسون شروحاً وتوضيحات للتعليمات، فانه من المناسب عرضها في اجتماع عام حيث يكون الفرصة متاحة أمام الرؤوس بطرح الأسئلة وسيكون بإمكان مدير الإحاطة عليها، وتطلب إدارة اجتماع مثلاً المدير مهارات الانشاء والاتصالات وبوجه لغاش، وتدوين مباحثه مدير صعوبات في تنوع الأهداف من عقد الاجتماع. أخيراً فانه من المحتمل أن تعرض الاتصالات انائه في منظمة. في لتحويل أو الترشيع بحيث لاتصل كاملة أو وصحة في المستويات الأدنى، وقد وجد بيكولس (١٩٦٢) أن المستوى الأدنى على هيكل تنظيمي مكون من ستة مستويات تنظيمية لم يستلم سوى ٢٠٪ من المعلومات المرسلة من أهل مستوى في التنظيم*.

المدير كمستلم

لا تم عملية الاتصال بدون رسائل واستلام، فعملية الاتصال التي تبدأ بالارسال لا تعتبر ناجحة دائماً يتم الاستلام، لد فقد يعتبر بيرلو (١٩٦٠) أن المستلم أهم حقيقة في عملية الاتصال، كما يؤكد دركر (١٩٥٥) أن القسم ويبس المرسل هو لدى مصل في التوقع لأن الاتصال لا يتم دائماً بل يترك لمسله الرسالة، وكما أن المدير يرسل الاتصالات الى رئيسه وزملائه ومرؤوسه، فانه أيضاً يستلم منهم الاتصالات. وتباًثر كفاءة الاستلام أو الاتصال من جهة المستلم بمدى لعمول، منها. انشعة بالمصدر، ومهارة الاتصال، ومضمون الاتصال، واحير في الإدراك

الثقة بالمصدر

ان الثقة المتبادلة عمن أساسي في حق التعاون بين العاملين في منظمة بشكل عام، وقد أهمية خاصة بالنسبة للاتصالات، فادراك ان المستلم لا يثق بالمرسل فانه على

الأغلب سيطر شيء من الشك للاتصالات التي مسلمها منه ، هـد يسـور المدير الشك في صحة المعلومات الواردة من أحد مرؤوسيه ، لأن هـد المرؤوس سبق في ذلك ، أما لما د يعموم المرؤوس بذلك فهناك عدد من الأسباب ، هـد لا يكون لدى المرؤوس سوى هـذه المعلومات أو ربما قد تم تحوير المعلومات عمدا حتى لا تعكس صورة سيئة عن أدائه ، وهو يخشى من اعتماد مدير هـذه المعلومات في تقييمه أدائه ، وبسبب لا يتردد المرؤوسون في إرسال المعلومات التي يتوقعون أن يكون لها أثر طيب على مدير ، وهدهم رؤوس وثورايل (١٩٦٤) يمتنعون عن إرسال الاتصالات التي تتضمن أخباراً سيئة يتوقعون نشر استهـاد مدير ، كما أنه من البادر أن نحوى الاتصالات على الانتقاد ، لأنهم يخشون على مصـالحهم^١ ، وقد وجد مسـحر (١٩٥٦) أن هـذه لنوع المسـاداة بين المدير ومرؤوسيه تؤثر سلباً على كفاءة الاتصال بينهما^٢.

وتسـطق هـذه الملاحظات أنها على الاتصالات بين مدير ومـلائه ، ولكن أسباب ضعف الثقة قد تختلف ، فهؤلاء الرملاء هم مـاضوه على الترفية . وعندما تكون مـاضه سببة سبشكك مدير في صحة الاتصالات التي مرده هـم ، وسببـاهل أن كان أهداف مـها هو السـس لامحار الأعمال المشتركة ، أم مـاضه في مشكلة أو ورطة لاحـرحه من دائرة السـس حول الترفية ، وبشكل عام هـد كان مدير كثير الطول فاته لن يتحـ كمستلم .

مضمون الاتصال

كلما كان الاتصال واضح كـلم رداد حتمـ أدرك هـم لمسلم للاتصال ، وقد يبدون وصوح لاتـهاب تعتمد بصورة مـة على المرسل ، ولكن الصحيح هو أن المرسل دور كبير في ذلك كما أن للمسلم دور أيضاً ، هـم وحب المسلم أن ينعـ مسبق مع المرسل حول مضمون وشكل وتوقيت الاتصال . وأن لا يندع المرسل حـهد في ذلك .

التحير في الادراك

كأن مرمى قد نجح في الاتصال لأغراض شخصية أو مستلمة قد يفهمها بصورة محسنة، متأثر بخواص ودوافع معينة، يمكن واحد ما منطرد هي بظرفه في انفسه الخدرحي وما يدور فيه، ويكون هذا المنظر من مقتضاه ونحوهاته وحلاصه بحرية، ويسجل هذا المنظر في ذلك وفيهم الاتصال اني يستلمها، وكذلك في حبب المعلومات التي لا تنفق مع ما يتصل به من معتقدات وأفكار، وهذا المنظر بحسب من شخص أو آخر، هذا قد يصير أحد المديرين زيادة 5% في لاجية تحسناً كبيراً، بينما قد يصير مدير آخر تحسناً طفيفاً لا يذكر، وما يصحح من القرارات أو الاحكام التي سجدت المدير لأول سكون محسنة عن قرأت واحكامات المدير انساني بالرفع من أن الحديث واحدة، وهكذا في المدير لشأنه جداً يدرك وبهم لاجلات بصورة مختلفة عن المدير لمثائل جداً، كما يختلف تعميم المدير لظهور جداً عن غيره مدير قليل الظهور، وأبسط في كل ذلك هو التحير في الادراك

الانهايات

ان لانهايات مهارة لاستعصى عليها أي مدير، وأن كفاءة استلام المدير للاتصالات لشخصه، يعتمد على مهارة الانهايات لديه، وحتى يكون المدير مستمعاً جيداً يجب أن يدع المتكلم لينتهي من كلامه بدون مقاطعة، وتكون فهم موقف المتكلم ووجهة نظره ويؤجل السعي حتى النهاية، ومن هذا أيضاً أن يشعر السكينة بأن المستمع مهتم بما يسمع ما يسمع من خلال ما يسوق عليه من معارف المديعة والتركيز، وما يدرجه من شجيع عن مواضع الكلام، فواقترح عليه مدير لاحتصار والايحار أو بدا عنه الصبح، فان المرفوس سمعهم من ذلك أن المدير ليس راعياً بالاستماع له، وسيتردد قبل الاتصال به بهذه الطريقة في المستقبل.

كفاءة قنوات الاتصالات

ت كفاءة قنوات الاتصالات مهمة بالنسبة للمرضى والمثلث أيضاً، فالمثلث يرى يريد أن يحصل على معلومات محددة عنه ان يهيء لقنوات والوسائل المناسبة لضمان بصلاحها فلا يكفي مثلاً أن يدعو مدير مرفؤوسيه الى عرض شكواهم عنه، اذ لابد أن يسهل هذه الاتصال به عند المرض، فلو وجد المرفؤوسون أن الاتصال به طرد يمرض صعب، فانه لم يستتجول أن المدير لم يكن جاداً في دعوته، كما أن المدير الذي يعلن أنه يطبق سياسة «الباب مفتوح» في الإدارة، ويخصص مقعداً وراء أبواب مفتحة وحاجب وسكرتير وجدول مواعيد ملئاً دئماً، لا تشجع مرفؤوسيه على محاولة الاتصال به، ويمكن أن يتوصل المرفؤوس الى نفس النتيجة حتى لو استنصاع مقدبة المدير، وقد يبدى المدير نرجساً بآراء وأفكار المرفؤوس، إلا أن المرفؤوس قد يلاحظ في برزت صوت وحركات المدير ما يدل على عدم الارتياح له وبعد دءصره مما لا يشجع مرفؤوس على الاستمرار بالاتصال.

وعندما يصعب لادارة صدوقاً بلافر حات وشكاوى في مكان مرفؤوس، وتظهر عليه علامات الازمات. مثل اعمار المتراكم وبواب المكوث، فإن المرفؤوس منزعج أن هذا المصنوع مافو لافضة من أثاث الإدارة، ثم يوضع للاستعمال وإنما لتحسين مظهر الإدارة.

قنوات الاتصال غير الرسمية

تستغل عبر القنوات غير الرسمية اتصالات كثيرة، وقد تتضمن هذه الاتصالات على معلومات صحيحة ومعبدة أو أحرار معرفة أو شاعات غير صحيحة، ولكن من الاتصالات مهمة لا تنقل عبر لقنوات الرسمية وبما من خلال لقنوات غير الرسمية ليس يساعد وحودها من رفع كفاءته للاتصالات داخل المنظمة، و يؤكد ديفس (١٩٧٢) أن حوالي ٧٥٪ من المعلومات التي تنقل عبر القنوات غير الرسمية صحيحة

وعكس الاعتماد عليها^{١١}. وبإمكان المدير الاستفادة من هذه القنوات في ارساء واستلام المعنويات، ووجود هذه القنوات ظاهرة طبيعية وموقعة في كس نظمته مثل وجود اجتماعات غير رسمية، وعصف يتقبل المدير وجودها فيكون باستطاعته الاستفادة منها والحد من لاتصالات لصارة مثل انشائعات نتي تستغل عبرها أيضاً، ويصف تشيس (١٩٥٧) الشائعات بأنها صارة مثل الحريق، كما أنها تنتشر بسرعة مثل الحريق، والطريقة الوحيدة لاطفاء هذه الحريق أو دحض الشائعات هي من خلال قيام المدير بعلان الحقائق في الوقت المناسب^{١٢}.

الفصل الثامن

الرقابة الادارية

مقدمة :

لا يكتمل عمل مدير بدون رقابة، فحودة حفظ والبرامج التي تصمم لإدارته لا تصبح إلا من خلال "المعد"، وإدراكه ضروريته يتأكد للمدير من أن استعدادهم وهذا المحفظ والبرامج، ومن ساد أن يجد مديراً لا يعرف أهمية وفائدة الرقابة، والأغلب أن "التعبد من المديرين بالهوى في المعد" ولكن المطلوب هو ممارسة عملية الرقابة على أسس سليمة، فهناك أنواع من الرقابة، من المعد أن يتعرف عليها المدير، ومهم كان نوع إدراكه من طبيعة المدير ودور ذلك يجب أن يتم ضمن إطار نظام رقابي، ويشتمل هذا الفصل على استعراض وشرح دور المدير في عملية الرقابة.

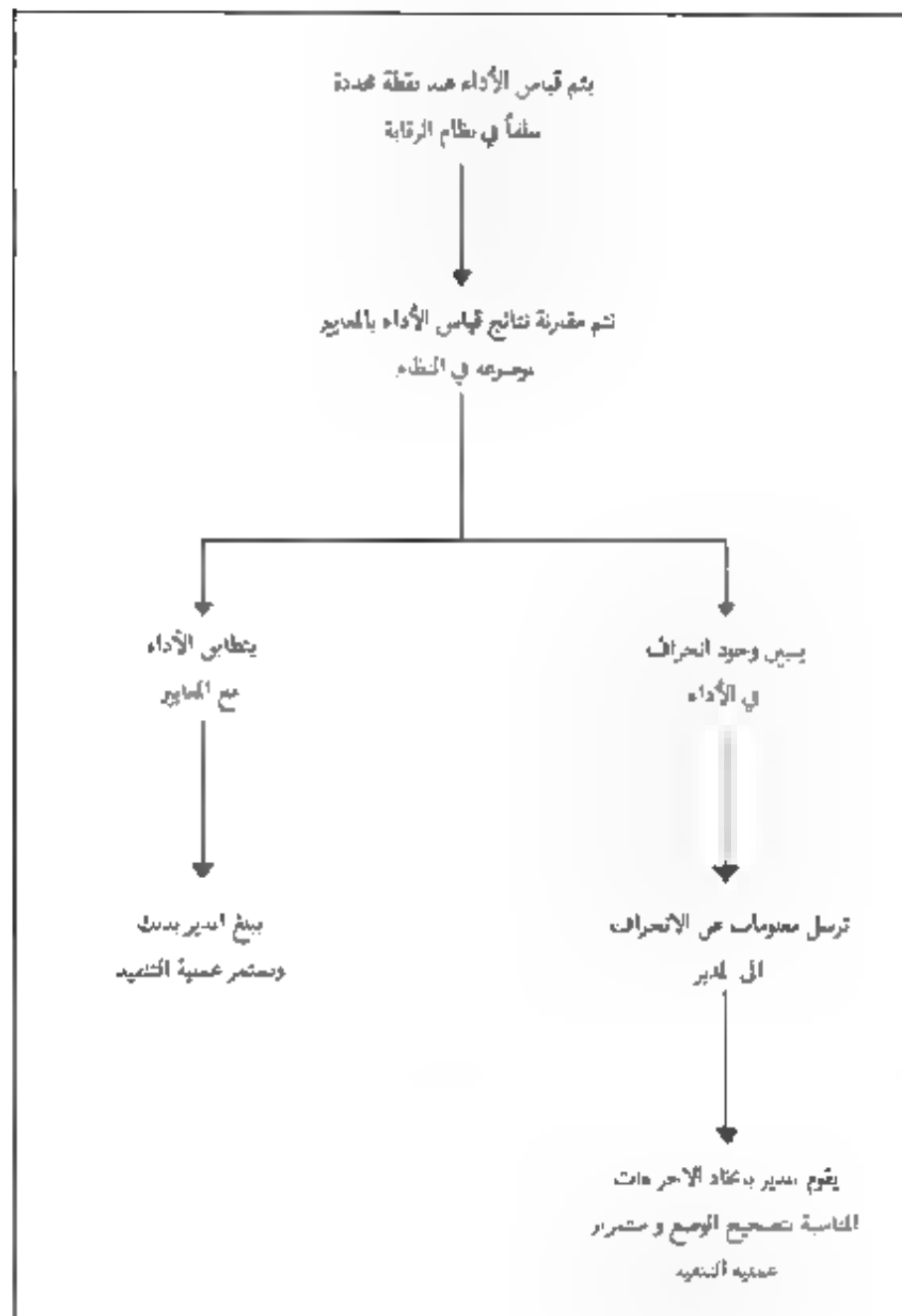
ما هي الرقابة ؟

عندما يأتى مدير أحد مرؤوسيه عن المرحله التي بلغها في انجاز مهمته مكلف به ، أو عندما يراجع المدير تقرير أحد الفروع عن انجازاته خلال الساعات أشهر الماضية، فهل هذه هي الرقابة ؟ الجواب هو أن ذلك جزء من عملية الرقابة، فهو اكتشف مدير أن معدل الانجاز بطيء أو أنه جودة الخدمات غير مرضية، فلذلك أن يتخذ اجراءات مناسبة تصحيح هذا الوضع، ولا تكتمل عملية رقابة بدون ذلك، ان الرقابة هي العملية، أو مجموعة الخطوات التي من خلالها يتعرف الادارة على مدى تطابق التنفيذ مع خطة موضوعة، وفي حالة وجود انحرافات في استعداد بشكل صعب في الأداء، أو تدل في لحدوثه أو أنه مشكلة أخرى تؤثر على سير تنفيذ وتحقيق الأهداف، تقوم الادارة باتخاذ لاجراءات التصحيحية.

ولا يخفى المديرين حول أهمية ومزايا الرقابة، فدرقاها فوائد معروفة ومعرفة مثل سيطرته على التكاليف وتبسيط العمل، وتيسير في زيادة والاستفادة من وقت المدوم،

وعندما يجيب المدير على هذه الأسئلة سيكون لديه برنامج عملي للرقابة. ان جوهر عملية رقابة هو اجراء مقارنة بين ما هو موجود أو يحدث وبين ما يجب ان يكون عليه، فالرقابة على التنفيذ هي مقارنة بين سمر نتائج لتنفيذ العمل والخطه أو البرنامج المخطط. كما ان الرقابة على الأداء هي مقارنة بين الأداء الفعلي وبين الواجب والمهام الموصوفة، وبدون هذه المقارنة لاسم عملية الرقابة، وعلى هذا الأساس فان نقطة بداية في تصميم نظم للرقابة، هي وضع النموذج، ان كان خطة عمل، أو وصف للتوجهات والمسئوليات أو غير ذلك.

فمن آراء الادارة شراء أجهزة مكتبية مثلاً، فان أول خطواته تقوم بها هي وضع خطة أو برنامج شراء، وتشتمل هذه الخطة على عدد من المراحل أو خطوات تنتهي بحصول هذا الهدف، وعدة ما يكون هناك حدود زمنية بين مواعيد إنجاز مراحل الخطة وقد يكون عامل الوقت حيوياً لارتباط إنجاز هذه المهمة بنشاطات أخرى للإدارة، كما تحدد حصة حصة أو الجهد التي ستقوم بتنفيذ عملية الشراء، ومع ابدأ في تنفيذ الخطة تبدأ عملية الرقابة، فالمدير يهتم للوصول إلى هدف الخطة وحسن الحدود والمواعيد المقررة، منها أن يتم ذلك في حدود الوقت المحسوب لذلك، ولولم يدرس المدير لرقابة لا بعد انتهاء هذا الوقت، فانه من المحتمل أن يلاحظ بأن المهمة لم تنجز بعد، وأندك سينتج من المدير مسئولية التأخر وما ترتب عليه، فالمطلوب هو أن تتم الرقابة بشكل مستمر على سير التنفيذ للتأكد من أن التنفيذ يتم وفقاً للخطة أو البرنامج والمدة الزمنية المحددة لذلك، وبكسر هذا لا يعني ممارسة الرقابة يومياً، هذا يكون كافياً لتأكد من تسير كل مرحلة رئيسية من مراحل الخطة في الموعد المحدد وفقاً للمواصفات المعتمدة، وبين الشكل التالي مراحل أو خطوات عملية الرقابة.



معايير الرقابة

إن دقة ووضوح معايير الرقابة والتي قد تستمد من الخطة أو الأداء المودعي، أمر مهم للحاج عمية الرقابة، وفضل أن تكون هذه المعايير رقمية قدر الأمكان، مثل عدد توصيلات اهاتف لمحط لا يحارب في السنة أو عدد ومساحة حدائق اعامه لسي مبشم احارب في خمس سنوات، ان استعمال هذه لمعايير يجعل من السهل قياس الأداء لدى سيكون في هذه الحالة عدد الوصلات أو عدد ومساحة الحدائق السخرة فعليا ضمن الفترة لحدده ومبين من مقارنة الانحار لمعي بالمعايير المحددة ان كان هناك انحراف (زيادة أو نقصان) عن المعيار. وهذه المعايير ليست ثابتة وقد تيرر الحاجة الى تعديلها نتيجة عمية الرقابة نفسها بعد نضج ان انحصار الأداء لمعي نسبة ٣٠٪ مقارنة بالهدف لا يبرر الى مشكلات تعقيدية، وبما يكون الهدف مبالغا فيه أساساً. لأن الشحط لم يكن واقعي، أو لتغير الظروف المؤثرة. وفي هذه الحالة يجب تعديل المعيار ليصبح أكثر واقعية ان وضع معايير الرقابة واتلاع العامس بها قد يكون له تأثير عرسي سوء على الأداء، فالمعايير هي عناصر محدرة مثل محمل الأداء والتركيب عيها من خلال الرقابة مدفع العامس الى لاهتمام بها بشكل خاص، وربما اهدل جوانب أخرى مهمة في الأداء.

معلومات الرقابة

لا تتم عملية الرقابة بدون استلام امدبر لمشون معومات عن نتائج مقارنة الأداء لمعي بالمعايير، ومن الضروري أن تضمن نظام الرقابة تحديداً للمعلومات المطلوبة وكيفية عرضها وطريقة ايصالها ووقيتها، وفي الكثير من اسطحات نجد أن تقارير الرقابة تأخذ شكلاً مشابهاً للجدول التالي:

تقرير الإنتاج للفصل الأول من عام ١٤٠٧ هـ

شهر	الإنتاج المحطوط (بـ وحدة سـ)	الإنتاج الفعلي (بـ وحدة سـ)	نسبة الإنتاج الفعلي إلى المحطوط (%)
محرم	٦,٥٠٠,٠٠٠	٦,١٠٠,٠٠٠	٩٢,٣
صفر	٦,٦٠٠,٠٠٠	٦,٢٠٠,٠٠٠	٩٣,٩٣
ربيع الأول	٦,٧٠٠,٠٠٠	٦,٥٠٠,٠٠٠	٩٧,٠١

إن تصميم هذا الجدول يدل على أن موجد المدة هو بعد انقضاء شهر ربيع الأول وهو كان هذا هو تقرير الرقابة الوحيد لدى رئيسه مدير المستوط، فإذ قد يعنى أن مدير لن يطلع برقم الإنتاج الفعلي لشهر محرم إلا بعد مرور شهرين على الأقل، ولو كان انحراف الإنتاج الفعلي عن الإنتاج المحطوط في ذلك شهر كبيراً، مما يدل على وجود مشكلة، فإن هذه المشكلة تستمر بعد انتهاء الربع الأول من سنة ولكن يكون قد عرف بوجودها، وبالتالي سيتأخر البحث عن حل لها ومعالجتها - إن تحديد نوع المشكلات لرقابة ومواجهتها مسئولية مدير المستوط عن نتائج الأداء الذى يجب عليه أن يبادر في هذه الحالة إلى طلب تقرير شهرى صادق على تقرير الفصل

خاصاً لا يمكن أن يعنى مدير بأن الأداء قد انحراف عن المعيار نسبة معينة بهذه العمومية شتى له أن كانت توجد مشكلة أم لا، ولكنها قد لا تساعد كثيراً في تحليل هذه المشكلة واتخاذ الحلول لها، فهو أن مدير المؤسسة يفرض حكومة مسئلة تقريراً ليس أن نسبة إنتاج المصنعة للصروح مسجلة نصف السنة، كان حوالى ٦٥٪ من هذه يمكن للاستنتاج بوجود مشكلة ولكنه غير كاف للتوصل إلى حل للمشكلة، ولكن سحب عن حل سيكون أسهل ويعرف المدير أن عشرين فقط من مقرضى مستودع

ع ٨٠، من القروض التي تأخر سدادها، وهذه نسخة متوقفة وهي بدون ررنتو الذي يقو بأن خلاف المهمة عدة ما تشكل نسبة صغيرة من مجموع الحالات، وساعد هذه المعلومات المدير في تركيز اهتمامه على مكمن مشكلة أو آخره لأكثر منها.

مستويات الرقابة

تختلف الرقابة التي يمارسها المدير باختلاف المستوى الإداري الذي يشمله هذا المدير، ونحسب هذا أن الرئيس الأعلى للمنظمة يدرس رقابة تختلف عن الرقابة التي يمارسها المدير التنفيذي لأحدى الوحدات التنظيمية مرتبطة به، كما أن رقابة الأخير تختلف عن رقابة نظيره على خط الإنتاج أو البيع، ويرجع هذا لاختلاف في صغائر أساسيات الرقابة، درجة انشغاله ودرجه انشغاله، وبشكل عام كلما ارتفع على الهيكل التنظيمي للمنظمة كلما قل الاهتمام بالتفاصيل، وبالعكس فإن رقابة تصبح أكثر تفصيلاً عند نزول على الهيكل التنظيمي، فليس من مناسب، وقد يكون من غير الممكن للرئيس الأعلى ممارسة رقابة مفصلة على الأداء في المنظمة، وعندما يكون المنظمة كبيرة الحجم فإن ذلك يكون مستحيلاً، بل يكون ذلك ممكناً وضرورياً بالنسبة للمدير في المستوى لاشرافي أو من حيث شمولية الرقابة فإن رقابة مدير الوحدة تقتصر على ما يدور في لوحده من نشاطات وعلى العاملين فيها، أما معلومات الرقابة التي يستلمها الرئيس الأعلى شهرياً أو فصلياً فتشمل كافة نشاطات المنظمة ولكنها لا تركز على تلك التفاصيل ويلاحظ أن بعض المديرين في مستوى الإدارة العليا يرفضون هذا توزيع العمل لهذه الرقابة، ويصرّون على ممارسة رقابة مفصلة وشبه يومية على الأداء في مصطلحاتهم بالرغم من أنه ليس لديهم وقت كافٍ لمراجعة كافة تقارير ومعلومات الرقابة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. إن دعيت الحاجة - كما أن عملهم الإداري لا يقتصر على الرقابة، فهناك التخطيط والتنظيم والارشاد والتحكم، ودالم

يكن السبب في برون المدير الأعلى أن مستوى لرقابة التصهيبية هو اقتناع المدير بضرورة ذلك كمبدأ إداري صحيح، فإن لشككته قد تمكن في نظام لرقابة الذي لا يبرود المدير بما يحتاجه من معلومات، مما يحمله يسمى لمقصود عليها بوسائل أخرى.

الإدارة بالاستثناء

تسبب طريقة الإدارة بالاستثناء إلى انفراد أن الحجة الاعتيادية لاحتياج في رقابة لأنها لا تتطلب تصحيحاً أو تمديلاً لها، فإن الاهتمام يجب أن يصب على حالات الاستثنائية فقط، فإذا كان سر السعيد ومستوى الأداء مطابقاً لمخططه فإن الإدارة لا تحتاج أن معلومات مصفحة من ذلك و يكتفى بالاطلاع الإدارة بأن كل شيء يتم وفقاً للمخطط، أما إذا ظهرت مشكلات أو معوقات قد تؤدي في انحراف أو تأخر التنفيذ عما هو محدد في خطة، فإن ذلك يستدعي إعداد «تقارير استثنائية»، والعائدة الرئيسة من هذه الطريقة هي التقليل من حجم معلومات الرقابة التي يستلمها المدير، بدلاً من أن يستلم المدير تقارير كثيرة ولا بعد قراراً بشأن تقليل منها، لن يرسل للمدير سوى هذه التقارير المهمة مما يخفف من العبء الذي يتحمله المدير، ويتيح له التركيز على ما تضمنته هذه التقارير من معلومات حيوية.

أنواع الرقابة

نوجد أنواع عديدة من الرقابة، منها: الرقابة على الإنتاج، والرقابة على الجودة، والرقابة على التكاليف، والرقابة على أداء العاملين، ويمكن منها أنفراد رئيسية وهائلة. فالرقابة على الإنتاج يستعمل عادة في مصانع والمصانع الإنتاجية التي يمكن قياس إنتاجها، لأن استمرار العملية الإنتاجية وتحقيق مستويات الإنتاج لمخططه، أمر مهم جداً بالنسبة هذه المصانع. ولأصنافه أن كميات الإنتاج، بهم درة لمخطمه الإنتاجية بخودة الإنتاج، يقوم بوضع نظام لرقابة على الجودة يحدد فيه معايير الجودة،

وحرمانها من تسهيدها، وتوحيد في انظمة الاعمال التجارية بكونه بكونه بكونه،
مما يهيئ بيئة عمل هذا النظام، كما في شركات معاولات البناء أو شركة نفط
وجبهة البترول في انظمة الحكومة تقوم هذه التوحيد بخصص حوده بكونه
بكونه في بكونه، وهذا حوده بكونه مرحل بكونه - كذا من ان بكونه بكونه
وهذا للمواصفات المتفق عليها.

وآخر من مميزات الخاصة على مراعاة تكديف عمده في السيطرة عليه حتى لا يعاثر في مباديه بله بان تكديف قد رغب في حد يجب له بعد هذ ان ارباح، وممثل مميزات لا يمكن الخاصة على أساس عطية الارباح وهذا مقرر في حد من كسر التاكديف، ومع ان التاكديف عنصر أساسي في سياسة مميزات الحكومة كذات لا انه لا يمكن نفس بدخول من الاخذة في تلاحق في مميزات الخاصة. وانسب هو أنها عادة لا تهدف الى تحقيق الأرباح.

و يستعمل قضاء محاسبة سوية في مصداق لاساحبه لحدود منوية كل وحدة
ساحبه في شكله الاحصائي للاصلاح، فإعداد التكليف للاحصاء من يفرقه بالان
حسابات للاحصاء ككيفية مبررة على كل مرحلة من مراحل الانساج، وهي لاسميه
الاداره كثير في تحديد أوجه اهداري لافاق، ومن هو مسؤول عن ذلك، ولكن عدم
سواء حساب حصر خاص بكل وحدة ساحبه من التكليف سمك لا، بل من
البطء بشكل أفضل على التكاليف.

و بمطابق تصور رفاقة على الأداء درسه العمل بحديد جوف بدی سهرة داء
بحمل، وعندما سم بقدير اوف نصارى لاجار كل مهمة تصبح من انصك بحديد
مورد لانسح مخطوب من النوع أو العمل، و داني سور بلادارد معار شميا
لرقابة حل أداء العامل في المنظمة.

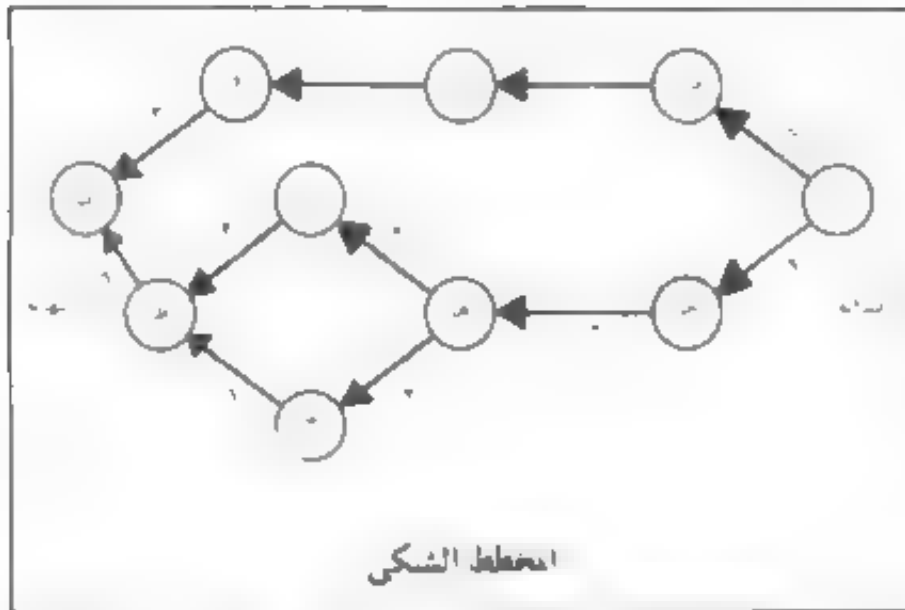
الاستفادة من نتائج الرقابة

يسر من نتائج الرقابة مدى فعالية أو مخاوف الأداء الفعلي عن الأداء المحقق، وهذا
لمصادر متعددة، وإذا كان كل شيء يسر وفقاً لخطته أو نموذج ذات عدم يهدد هو في
حد ذاته مهم بالنسبة للمدير، أما إذا كان هناك مخاوف عما هو محقق فإن هذا
يقتضي من المدير تصحيح الوضع، ولكن قبل أن يحد المدير حل يمكنه إلا يعرف
هذه الحالة من كونه أحياناً، وهذا يجب أن يوفر تقارير رقابة معلومات التي يمكن أن
تفيد منها المدير في تحسين يمكنه وأحياناً، فهي يمكنه يمكن في الأداء، ثم في
أهداف وسياسات خطة الإدارة؟

وإذا أصبح أن أهداف خطة لم تعد واقعية بسبب تغير الظروف، فإن هذه
يمكنه لا يرون في حال من عدمه على زيادة الأرباح وعمل من خلال تعديل
الخطة ولا أهدافه أو إعادة مرة من تقارير رقابة في حل المشكلات لآلية التي
توجه لتسديد توجد حزن تحقيق على مدى تحقيق فحوصات مشاكل لأن
بما عدل أدارة كسري في هذه فحوصات فحوصات مشاكل يمكنه هي عدم كونه
قدراوات ومهارات العاملين قد يكون أفضل إجراء تصحيحي في أحدى التغيير هو تعديل
خطة وتحسين مميزات الأداء المطلوبة، أما بالنسبة للمدى فحوصات كونه تستطيع
لأدائه أن يطور أداء العاملين من خلال التدريب، وهكذا يستفيد لأدائه من نتائج
الرقابة في التطوير والتخطيط للمستقبل.

وسائل الرقابة

توجد بعض طرق ووسائل التي يستعمل في عمليات رقابة ومن بينها أن
بمعرفة مدير عنها وعلى محلات متعددة، كما أن بعض هذه طرق وجوه
لا يمكن تصورها على عائلته مديرين إذا كان لديهم وقت ولا اهتمام، ومن أشهرها
محطة جانت والتحويل الشبكي ومحطات السيطرة النوعية.



وَيَسِّرُ اللَّهُ لَكَ كُلَّ امْرَأَةٍ وَاتَّخِذْ عَلَى خُطَايَاكَ مِنْهُ خَرَجًا وَمَنْ يَتَخِذْ أَهْلَهُ عَلَى خُطَايَاكَ مِنْهُ خَرَجًا فَإِنْ سَأَلْتَهُمْ خَرْجًا قَالُوا سَاءَ مَا يَحْكُمُ بِكَ إِنَّ كَيْدَ الشَّيْطَانِ فَاسِدٌ إِنَّهُ يَمْنَحُكَ مِنَ الْمَالِ لَتُبْتَغَىٰ وَرَأَىٰ مَكَرَهُمْ أَفْرَاقًا

المصل التاسع

المطویر الاداری

مقدمة :

تطمح كل إدارة أن تحقق كفاءة أعلى (فعالية) وبأقل استكباب (الكفاءة)، ولا يتطلب بناء المنظمة واستمرارها في العمل أن يكون فعاليتها وكفاءتها عامه (١٩٠٠)، فقد سعت المنظمة داخلة عدد من مؤسسيها ١٧٠٠ ومستوى كفاءة ٨٠٪ وقد تم اختيار الإدارة لاكتفاء بهذا المستوى من النجاح، ولكن بقي هناك مجال لتحسين واستمراره، والتطوير هو مسئولية الإدارة، وفي وسط ظروف التغير السريع في البيئة وطور التكنولوجيا، أصبح التطوير مهمة أساسية ومستمرة، ويتضمن هذا الفصل تعريف مفهوم التطوير الإداري وشرح مدلول وطرق التطوير الإداري، ودور الإدارة في ذلك.

تعريف التطوير الإداري

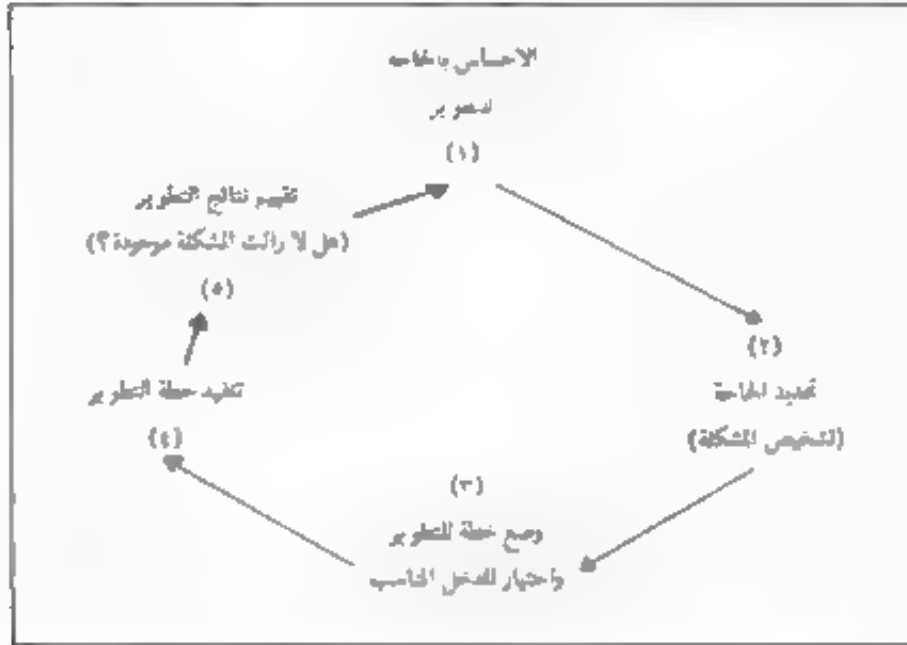
يعرف التطوير بأنه عملية تغيير هادفة، وأهداف استراتيجي للتطوير الإداري هو تحسين فعالية أو كفاءة المنظمة أو الأقسام معاً، وإن أي تغيير نحو لأحسن في أداء الأفراد أو في طرق ووسائل العمل أو في العلاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين، هو تطوير إداري (تعليمي) بشرط أن يكون قد حدث نتيجة تنفيذ خطة أو برنامج أو قرار يستهدف التطوير، إذن التطوير الإداري هو عملية منظمة.

عملية التطوير الإداري

تتم عملية التطوير الإداري بعدد من المراحل، وبترتيب من سبب تحارب الخطوات والإدارات في تصميم التطوير الإداري فإن هذه العملية لا تكتمل ويصعب احتساب

نجاحها اذ لم تتم وفقاً للمنهجية التالية :

- ١ - الاحساس بالحاجة للتطوير (وجود مشكلة).
- ٢ - تحديد الحاجة للتطوير بدقة.
- ٣ - وضع خطة للتطوير واختيار المدخل المناسب.
- ٤ - تنفيذ خطة التطوير.
- ٥ - تقييم نتائج التطوير.



عندما يسمع مدير بشكى من مشكلات بوحه المنظمة أو الوحدة التي يديرها ، أو يبدى عدم رضاه عن أداء منظمة أو وحدةه مقارنة بمقاربه منظمات أو وحدات مشابهة فانه يكون قد حدد أن «خطوه نحو التطوير» هي الاحساس بوجود حاجة للتطوير، ولكن من المحتمل أن لا يؤدي هذا الاحساس الى نتيجة ، لأن المدير قد يختار انتمش مع مشكلة وتحصل نتائجها ، وهذا المدير لا يختلف كثيراً في قلبه حماسة للتطوير من المدير

لدى يفسح معه باد هذه المشكلات ثبوتيه أو أن الجميع يعانون منها أو حتى بكرة وجودها، وهذا المدير لا يصكران بالتطوير حتى بركات ممكنا في كل ظروف ولورد لتوفره. دن لا يبدأ التطوير إلا اذا كان المدير مستعد ذهبا ونسبيا للاقدام على التطوير وتحمل ما ينطوي عليه من تكاليف ومخاطر.

تبرر الحاجة للتطوير من مصدرين رئيسيين. افرعه في رفع الفعالية والكفاءة وضرورة حل المشكلات. فمدير قد لا يجد مسكنه في نظام المعلومات الحالي لادريه. وندى بمسند الوسائل البتوية في تنظيم وحفظ وترحاج المعلومات ولكنه يرغب في تطوير هذا النظام للحصول على معلومات أكثر اكسالا ودقة وسرعة في الوصول ودنك من خلال استخدام الحاسب الآلي، وهذا لا يوجد مشكلة مبدية تحتاج ان علاج، وما الدفع أي تطوير هو رغبة المدير في تحسين فعالية وكفاءة نظام المعلومات، وبمكن هذا المدير أن يرحيها تعد مشروع تطوير نظام المعلومات أو حتى بصرف انطرحه قماما د سم تتوفر له الامكانيات والورد للارعة، وبكن المدير الذي يوجه مشكلته تؤثر على وضع منظمة أو بوحدة اتي يديرها ليس أمامه خيار سوى لبحث عن علاج لهذه المشكلة قبل أن تتقدم و يموت لأوان، وفي موقع هذا مصفحة تدير تعرض عليه أن لا يتهاول في التصدي للمشكلات.

تحديد الحاجة للتطوير

بعد أن تثاب تدير شعور بعدة الارباح من وضع معين، أو من مظاهر سلبية في منظمة أو بوحدة اتي يديرها، بدأ لمرحلة اتالية وهي تحديد المسبب (المشكلة) ورة هذه بدهره أو بتحديدات الفرعية في وضع المنظمة أو بوحدة، وللمدير دور رئيسي في هذه المرحلة نصاً فهو جيل موقفاً مسرالياً على هيكلي يستطيع معه رصد ومراقبة ما يحدث داخلها، ود سم بكن أول من لاحظ وجود مشكلة، فانه يجب أن لا يكون آخر من ملاحظها، وندى يحدث عادة هو أن مدير يحسن وجود لمشكلة من خلال ظهور

أو أعراض المشكلة، ولدور الذي يؤديه هـا مشاه لدور الطبيب العام لدى يقوم بالتشخيص الأولى للمرض قبل إرسال المريض إلى الطبيب المتخصص لآخره التشخيص النهائي ووصف العلاج المناسب.

إن ملاحظة المدير لتجميع المرض في مكتب أحد مرفوعة قد لا يثير اهتمامه، ولكن عندما يتكرر حدوث ذلك ويؤكد له عدم رجـه بعض المرض عن خدمات المنظمة، فلا بد له من اتخاذ موقف. هـذا كـان من نوع لدى شيخ بوجهه عن مشكلات، هـا قد يجد ذلك لتبرير في تعليق بأن «المرض لا يرضون عنك مهمـه فعلى من أحدهم» أو «أنت كـلمـه أعطيت كـلمـه طـالوتك بالمزبـه»، أما مدير الذي لا يهرب من المشكلات فـسـنـج من تكرار هـذه الظاهره احتمال وجود مشكله، أنه قد يبدأ بالتفكير في هـذه المشكله بشكل حاد، وأمام هـذا المدير طريقان أو أسلوبان للعمل في تشخيص المشكله: أن يبحث نفسه طبعه سـكـنه باسمـال عـرق بحـره أو مهـمة مـصـطـة أو يستعين بمـتـصـصـن يتقـول اسمـال هـذه المسـهـة في حل المشكلات الادريه والنفسية، ومن الممكن أن يوصل المدير إلى حل ساجع نفسه إلا أن هـذا قد يكلف الكثير من جهود ووقت وينتج حـمـال اتـوـصل إلى حل أو اسمـال المدير بمـصـصـن. في نهاية هـذه مـرحـلة يجب أن يكون المدير قد يوصل إلى نتيجة حول وجود المشكله وماهيتها.

وضع خطة التطوير

بعد تحديد المشكله أو الحاجه بالتطوير بشكل دقيق، هـا من الضروري إعداد خطة بالعمليةـات للاحتـة وتشمل اتخاذ الخـول اساسية وختيار أفضلها، ثم تطبيق الخـل. كـم تشمل هـذه الخـطة التي يـعدـها المدير أو تـسـار لتـصـصـي حـدولاً رغبياً عـر حل السـيد وبكـمـف تطوير، فالـطـور هـذا سـعـرق وهاً عـرفـصـر، وبكون تكليفه هـذه سبب، وقد يرى المدير أنه من المناسب بعد اجراء هـذه الخـطة معالجة مشكله بصورة

مؤقتة حتى يتم التوصل الى الحل أو قد يتبين له أن تكاليف التطوير عالية وأن مبررته لا تحتملها.

إن حل أية مشكلة إدارية أو تنظيمية يتطلب جمع معلومات كثيرة عن المشكلة وأصحابها، وقد تكون بعض هذه معلومات متوفرة في وثائق وسجلات منظمة، وبسهولة جمعها، ولكن غالباً ما يتطلب الأمر إجراء مقابلات مع أشخاص لاستجاء آرائهم وأفكارهم حول مشكلة وجمع المعلومات المتوفرة لديهم عنها، وقد تكون لدى بعض منهم أفكار جيدة وعقيدة في التوصل الى حل المشكلة.

وبلادة دور مهم في هذه المرحلة، حتى لو تمتعت بمشارير، إذ يجب عليها تسهيل مهمتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها ومساعدتهم في كل محاولة انغمس فيها. وبعد الانتهاء من جمع المعلومات يقوم المدير أو الاستشاري بحمليتها، ثم يضع بدائل التطوير أو الحلول المناسبة، وفي حالة وجود أكثر من بديل واحد، فإن المدير هو الذي صيغوا اختيار البديل المناسب بعد المفاضلة بينه وبين البديل الآخر، وحتى يكون اختياره سبباً يحتاج المدير الى معلومات كافية عن المزايا والعيوب، وتكاليف كل بديل وكيفية تطبيقه، فالبديل الذي يحاره المدير ليس يكون مجرد فكرة جيدة بل يجب أن يكون خطة عمل قابلة للتطبيق، تبين مراحل التطبيق ودور المشاركين في ذلك.

مداخل التطوير

توجد عدة مداخل للتطوير يستطيع المدير ومشاريره اختيار ما يناسب احتياجات المنظمة منها، ومذكر يفت (١٩٦٥) أربعة مداخل لتطوير هي: مدخل التطبيقي والمدخل التكنولوجي ومدخل الوصفية ومدخل الأفراد، ويركز المدخل الوصفية على توزيع العمل وتشكيل الوحدات التنظيمية، أما التطوير التكنولوجي فيشمل عمل ادوات التحسين في طرق وأساليب العمل، وبهم مدخل بوضحة محتوى الوحدات من

واحباب ومشروبات وكيفية تطويرها بحيث يتم انجاز العمل بكفاءة عالية ويكون
للمدخلون راضين عن العمل، وبمستهدف مدخل الأفراد متأثر على رواقع وسوك
ومهارات تعاملين من خلال تدريب بصورة رشيقة، وبؤكد يجب على انشطة من
هذه المدخل، فالتعليم في طرق واحرازات لعمل مثلاً مستطاب على لأجبت تدريب
العاملين عليها.

بمصر التطوير من خلال الأفراد من أكثر لدخل شيوخا واستعدلا وبمصر هد
مدخل الى حقيقة أن الأفراد العاملين في منصفهم هم الذين يهتمون الأهداف من خلال
أداء المهام وبدل الجهود، بدافان تصور قدراتهم ومهارتهم وتغير حافزهم نحو
العمل بسؤدى و ربه جهوده والحوافز فيها سهو، وبمصر لتدريب من أهم
وسائل مدخل الأفراد في التطوير و يذكر هوس (١٩٦٨) أن الهدف من التدريب هو
تحسين أداء الموظف لصفه اخرى أو عده بقيام بعمل جديد، وحتى ينجح التدريب
في تحقيق هذا هدف يجب اسده ولا لتحديد الاحياحاجات لتدبيه بلعاملين في
منصفه، أن انفس في نها اب والمطلوب الى عاده لموظف لأداء عمله بكفاءة
عالية. وبعد ذلك يتم حيا ربيع تدريب اصابت لذلك (لتدريب على كيفية
التدريب خارج المنظمة) ثم تصميم البرنامج التدريبي لمصا لتدبيه هذه
الاحياحاجات، وعال يتم الاستعانة بمراكز لتدريب متخصصة في تصميم وتصدير برامج
التدريب، وبمصر يحتاج لتدريب و حد كبر على لتدريسه الذى يجب أن يوزع
بمصر من للموظفين بعد عودتهم من لتدريب ممارسة ما تعلموه من مفاد ومهارات،
وقد لاحظنا حثون أن لمؤوس ابنى يحصل على تدريب في العلاقات لاسية بعب
بالاحاطة عدا الى عمله لبحر رثه غير متعدد لتحقيق بفعاله خدمته بحوثه
عمل افضل وعلاقات محترقه مع رثه، كما أن بعمد دور رثه في تقييم نتائج
تدريب، فالتدريب لا يقتصر باحدا الا اذا ظهرت نتائج عمليا في أداء وسوك الموظف
بعد رجوعه الى عمله، ومن نتائج التقييم للمدير ان كان لاستنجد ابنى وصفه في

تدريب هذا الموظف محرياً أم لا وبالإضافة إلى التدريب توجد طرق أخرى لتطوير
صحن مدخل الأفراد مثل مجموعة «تي» ويكون فريقان وحاجات يواجهها التي تهدف
تشكيل عدم إلى تحس بيئة العمل وحل خلافات التي تنشأ داخل المنظمة، فالمجموعة
تي أو تدريب الحساسية مثلاً تهدف إلى تحسيس الأعضاء وزيادة انتباههم من مجموعة
من العاملين، ويتم ذلك من خلال قيام هذه المجموعة التي لا يريد عددها أن يتجاوز
١٥ فرداً بالاجتماع مرة واحدة تتراوح بين يومين إلى أسبوعين، وعادة لا يوضع جدول
بموضوعات المناقشة، وإنما يترك اختيارها للمجموعة تحت إشراف مدرب متخصص^٢،
ويعمل المشاركون أثناء هذه الاجتماعات، بتبادل الأفكار والآراء وتصورات التي قد
تساعد كل واحد منهم على فهم دوافع ونقاطات الآخرين، والتعرف على أدراك
الآخرين لدوافعه ونقاطاته^٣.

وتستند الدعوة إلى تطوير الشامل، إلى اعتبار المنظمة نظام من أجزاء أو نظم
فرعية مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض، وبالتالي فإن أي تغيير في جزء أو جانب منها
قد يستلزم تعديل الأجزاء أو الجوانب الأخرى، فالطوير الشامل (من مدخل واحد)
يهدف إلى تحقيق نتائج إيجابية في جانب الذي يتم التركيز عليه مثل التطبيع أو أداء
العاملين، إلا أنه قد يؤدي بعض الوقت إلى مشكلات في جوانب أخرى، فمثلاً إن
أدى تغيير كبير نسبياً في التركيب التنظيمي، مستوى عن تغيير في توزيع المهام ووصف
الوظائف، مما قد يستلزم حصول الموظفين على معارف ومهارات جديدة (أو تعويض
موظفين جدد لديهم هذه المعلومات والمهارات) ويتحقق هذا من خلال التدريب.

تهيئة خطة التطوير

بدأ تهيئة خطة التطوير بعد إقرارها من الإدارة، وللمدير دور رئيسي ومؤثر في
شرح عملية التمهيد، فبعد أن يصدر أمر التمهيد بالتسليم يجب أن يعمل المدير على توفير
معلومات مستمرة تتعد من المورد البشرية وماله ومشاركه في حل مشكلات التي

توجه التعميد كما أن من وجهة افـاع العامل بأهمية وفوائد التطوير وكتب مـدونه في تعـيد التطوير، وتـديد مـا وفهم وقـمهم بـخصـوصه.

بـشر بـويس (١٩٦٧) أن أن مـسبق التـغير أو التطوير بأنـى مـعد تـهيئة بـوصـح للتـغير و بـسمى هـذه المـرحـلة بـمـرحـلة مـدو بـ (أن مـدو بـ البـوصـح الـذي مـخـد بـ عـنه مـنـطـمة) وشارـفـيـها أنـكـؤـلـاب و أنـكـؤـلـاب حـول مـلـامـة البـوصـح لـحـال، و لكن عـملـية التـغير لـا تـنـتـهـى بـا نـهـا، مـنـطـبق أن يـجب أن يـعد مـجـيد بـوصـح مـن حـديـد و بـسمى هـذه المـرحـلة - كـما هـو مـتـوقـع - بـالتـجـمـيد يـتم فـيـها تـثـبـيـت و تـرـصـيـح التـغـيـر.

تـقـيـم نـتـائـج التـطـوـير

هل حـقق التطوير نـائـج مـرحـلة؟ و هل حـل مـشـكـة مـعد أن مـكـلف الـادـارة مـؤـرد و جـهـود و مـؤـقـب في مـسـيـل دلت؟ مـن مـصـر وى أن مـجـر مـدـير هـذه الـأسـمـة لـتـقـيـم مـدـج تطـوـير، مـطـوـر مـد يـقـن و مـى مـشـكـة فـائـدة و يـا تـرك لـنـتـل مـانـج مـة، كـم أن مـطـوـير مـد يـقـر مـعـض النـائـج المـرحـلة لـه أنـى حـجـج في مـمـام الـادـر، و بـؤـكـد مـلا و مـكـؤب (١٩٦٢) أن عـملـة التطوير مـسـمـره لأن حـل أنـى مـشـكـة مـحـلـى مـشـكـلـات حـديـد مـعـط حـلـولاً، مـمـتـعـب مـسـب الـآي مـثـلـا بـؤـدى أن مـحـل مـم مـمـومات و مـجـيد مـعـض لـعـمـيـات الـرؤـيـبـة مـرـعـه و كـمـاءه عـالـيه، و مـسـب دلت مـمـم مـعـض بـوظـائـف مـنـو هـا، و هـكـا مـسـجـد الـادـر مـعـض أـمام مـشـكـة و مـى الـاحـصـب مـن الـاسـمـاء مـن حـد مـات مـد بـ مـشـعـون هـذه بـوظـائـف، أو عـادـة مـد رـهـم، أو مـقـلـهم إلى و ظـائـف أـخـرى.

دور المـدـير في التـطـوـير

مـن مـن مـسـمـر مـن مـر حـل التطوير أن للمـدـير دوراً رئيسياً في التطوير، مـهـؤـن مـعـض و مـسـؤـن مـن مـطـوـير مـعـلمـه أو مـرحـلة مـى مـد رـهـا، و مـع عـلـيه مـسـؤـلـيـة مـادـره مـا مـطـوـير أو مـنـجـح مـطـوـير، و مـن مـجـد أن بـوي مـدـير مـد هـا حـاصـب لـا مـر حـات

مروسيه، وكذلك ملاحظت رئيسه، و بشرنارل وكوك (١٩٧٤) ان المدير هو اهم عنصر لتطوير المنظمة دعه دوره ان يدخل التطوير ويصل على نجاحه، ولكنهما يستدركان ان يحب المديرين لا يذكرون في التطوير لانهم يوافقون ازمات، وقد لا يجد المدير التطوير لانه يفتوى على تغيير الوضع القائم ومواجهه ما يترتب على ذلك من تعكير جو العمل وحالات وعبر ذلك، كما ان الوضع القائم قد يكون أصلاً من صنع ذهبه و سدنه، وهو الذي لا يرضى ماثرة اشكوك حول سلامته، أى انه من حار موضوع القائم^٥.

ولا يرد بعض المديرين من التطوير أكثر من نكس المصون ولسمه الخفة من أقربهم، فاد كان غيرهم يرسل مروسيه لتدرب او فصل مراكز التدريب من ذلك سيكون حذر كافيأ نسبة هم لارسال مروسيه في سن المراكز، ويسعى هذا المدير في الاشهار بكونه مدير تطويراً (عكس مبدى أو بيروغرافي) ولكن لا يتوقع ان تكون لهذا التطوير آثاراً حسنة لأنه لم يكن هادفاً ومخططاً.

و توجه المدير لدى سائر في التطوير حياءاً أصماً، عند وضع أمامه بدائل اسطوره، وبكس لضمونه في حياء أن يكون و حد "و أكثر من هذه البدل، يتعارض مع مصالح مدير أو مصالح بعض الاعامس الذين يحرص على ارضائهم، فاد اختار المدير حياء هذه مصالح فان ذلك قد يكون على حساب لاستعادة من التطوير، أما د اختار التطوير فخالص فان ذلك قد يعنى حياءة معنوية (ورما مادية) له أو لآخرين، و قد عدة اسي يجب أن لا يجد عنها المدير عدد اعداد قراره بشأن التطوير هي أن حاجة لتطوير تعرضها مصححه نظمة اسي تعمل فيها (أو اصبحه العامه ان كانت لمصطمة حكومية) وانه يتحمل مسئولية أخلاقية في المصطمة عليها، له فان الأوجه حسب ان تعطين التطوير لمره من المصالح الشخصية، ولكن هذا لا يمنع من قيام المدير بمحاولة تحصيل التأثيرات غير معروفة للتطوير على الاعامس في المنظمة، فليس من مصالح منظمة أن تبدو وكأنها عرضة على مصالح الاعامس فيها

مقاومة التطوير

يستج عن التطوير عالياً تمير في محتوى الوظائف وظروف العمل والملاذات بين الحاميين، كما أنه قد يهدد مكانة بعض العاملين وقد يفقد بعضهم وظائفهم بسببه، ولذلك فقد يقابل التطوير بعدم الإرياح، وري المعارضة الفنية التي قد تصل حد محاولة افشال التطوير، وهذا مايسمى بمقاومة التطوير أو التغير.

وتوجد أسباب عدة لظهور مقاومة التطوير منها تعرض الجماعات التي ينتمي إليها الموظف وتعمق له بعض حاجاته ومصالحه، ولفيق بدي يثيره عدم الأكيد من المستقبل بعد تطبيق التطوير، والتغير في أساليب العمل إلى اعتاد عليها الموظف وقد يكون من أهم هذه الأسباب احتمال حسارة بعض المزايا المادية والمعنوية. ويؤكد سوليم (١٩٦٤) أن مقاومة التغير ليست طبيعة ثابتة في نفس الفرد ولكن توجد أسباب تثير هذه المقاومة، ويذكر أن من أهمها جهته نتائج التطوير على وضعه في المنظمة وحديثه من مثل في أداء الواجبات والمسؤوليات الجديدة التي يلقبها عليه التطوير، ويضيف ديسلر (١٩٧٦) أن الموظف قد يقاوم التطوير حتى د لم يكن مؤكداً من أن نتائجها ستكون عليه وبالأى، و يرى سوليم أن من أهم أسباب مقاومة التطوير والتغير اعتماد أسلوب فرض التغير على العاملين.

أن أفضل علاج لمقاومة التطوير، هي المعلومات، لأن توفير معلومات عن التطوير للمعينين سائحه سيبدد لكثير من شكوكهم ومخاوفهم بخصوصه وقد يحولهم من معارص للتطوير إلى مؤيدين نشيطين له، ونشر نتائج التي حصل عليها كوش وميرش (١٩٤٨) أن مشاركة العاملين في التخطيط للتطوير وسعيه، لها تأثيرات إيجابية على نجاح التطوير.

المراجع

مراجع الفصل الأول

- 1 - Taylor Frederick W (1911) *Principles of scientific management*, New York: Harper, p. 1
- 2 - Albrow M. G. (1970) *Bureaucracy* London: Pali Mall, pp. 43-44
- 3 - Crozier Michael (1964) *The bureaucratic phenomenon*, London: Tavistock Publications, p. 107
- 4 - Merton Robert K. (1940) Bureaucratic structure and personality. *Social Forces*, 17: 566-568
- 5 - March James G. and Simon Herbert A. (1958) *Organizations*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- 6 - Crozier (1964) op. cit. p. 142
- 7 - Gouldner Alvin (1959) Organizational analysis. In Merton K. Broom L. and Cottrell S. J. eds. *Sociology today: problems and prospects*, pp. 400-425. New York: Basic Books, Inc.
- 8 - Blau Peter and Scott W. (1962) *Formal organizations*, San Francisco: Chandler Publishing Co., p. 52
- 9 - Michels R. (1962) *Political parties*, New York: Free Press
- 10 - Fayol Henri (1949) *General and industrial management*, London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., p. 19
- 11 - Baker R. J. (1972) *Administrative theory and public administration*, London: Hutchinson University Library
- 12 - Mooney James and Bliss Ash (1931) *Onward industry*, New York: Harper & Row publishers
- 13 - Gulick Luther (1927) Notes on the theory of organizations. In Gulick, Luther and Urwick L. eds. *Papers on the science of administration*, New York: Columbia University
- 14 - Simon Herbert A. (1946) The proverb of administration. *Public Administration Review* 6
- 15 - Dahl Robert (1947) The science of public administration: Three problems. *Public Administration Review* 7: 117 p. 6
- 16 - Metcalf Henry and Urwick L. eds. (1940) *Dynamic administration: The Collected papers of Mary Parker Follett*, New York: Harper & Brothers Publishers, p. 51
- 17 - Barnard Chester (1938) *The functions of the executive*, Cambridge, Mass: Harvard University Press
- 18 - Roethlisberger F. J. and Dickson, W. J. (1938) *Management and the worker*, Cambridge, Mass: Harvard University Press, p. 160
- 19 - McGregor Douglas (1972) The human side of enterprise. In Hampton R. D. ed. *Behavioral concepts in management*, pp. 8-18. California: Dickenson Publishing Company

- 20 Argyle Chris (1952) *Interpersonal competence and organizational effectiveness*. Homewood, Ill. The Dorsey Press
- 21 Maslow A. (1943) A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50: 370-396
- 22 Herzberg F. (1968) One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, Jan-Feb: 53-62
- 23 Selznick Philip (1949) Foundations of the theory of organizations. *American Sociological Review*, 13: 25-35
- 24 Parsons Talcott (1955) Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations - I and II. *Administrative Science Quarterly*, 1: 83-85 and 225-239
- 25 Gouldner Alvin (1959) Organizational analysis. In Merton K. Broom L. and Cottrell S. Jr. eds. *Sociology today: Problems and prospects*, pp. 400-428. New York: Basic Books Inc.
- 26 Mayntz R. (1964) The study of organizations. *Current Sociology*, 13: 94-166
- 27 Carlisle Howard (1973) *Situational management: A contingency approach to leadership*. New York: AMACOM
- 28 Katz D. and Kahn R. (1966) *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- 29 Triel E. L. and Bamforth K. W. (1961) Some social and psychological consequences of the long-wall method of coal getting. *Human Relations*, 4: 3-38
- 30 Woodward Joan (1965) *Industrial organizations: Theory and practice*. London: Oxford University Press
- 31 Hawley Edward (1967) Technology and the structure of organization. *American Sociological Review*, 32: 194-206
- 32 Zwermer William (1970) *New perspectives on organization theory*. Westport, Conn: Greenwood Press
- 33 Thompson James (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill Book Company
- 34 Pugh D. S. and Hickson D. J. (1976) *Organizational structure in its context: The Aston Programme*. London: Saxon House
- 35 Hinings C. R. and Lee G. L. (1971) Dimensions of organization structure and their context: A replication. *Sociology*, 5: 83-93
- 36 Perrow Charles (1967) A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32: 194-208 (p. 195)
- 37 Hage Jerald and Aiken Michael (1969) Routine technology, social structure and organizational goals. *Administrative Science Quarterly*, 14: 366-378
- 38 Mahoney Thomas and Frost Peter (1974) The role of technology in models of organizational effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 11: 122-138
- 39 Lynch Beverly (1974) An empirical assessment of Perrow's technology construct. *Administrative Science Quarterly*, 19: 338-456 (p. 350)

- 40 - Child, John (1972) organization structure and strategies of control: A replication of the Aston study. *Administrative Science Quarterly*, 17: 163-177
- 41 - Bieu, Peter and Schoenherr, Richard (1971) *The Structure of organizations*. New York: Basic Books
- 42 - Bieu, Peter, Falbe, Cecelia, McInerney, William and Tracy, Phelps (1976) Technology and organization in manufacturing. *Administrative Science Quarterly*, 21: 20-30
- 43 - Hall, Richard, Haas, Eugene and Johnson, Norman (1957) Organizational size, complexity and formalization. *American Sociological Review*, 12: 903-912
- 44 - Burns, T. and Stalker, G. (1961) *The management of innovation*. London: Tavistock Publications
- 45 - Chandler, Alfred Jr. (1962) *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Mass.: The MIT Press
- 46 - Lawrence, P. and Lorsch, W. (1967) Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12: 1-47
- 47 - Starbuck, W.H. (1965) organizational growth and development. In: March, J. ed. *Handbook of organizations*, pp. 481-533. Chicago, Ill.: Rand McNally
- 48 - Dill, W. (1958) Environment as an influence on managerial autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2: 409-443
- 49 - Thompson, James (1967), op cit
- 50 - Child (1972); op cit
- 51 - Duncan, R. (1972) Characteristics of organizational environment and perceived environmental uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17: 313-327
- 52 - Weiss, K. E. (1968) *The social psychology of organizing*. Stanford, Ca.: Addison-Wesley
- 53 - Torr, Henry, Aldag, Ramon and Stoney, Roland (1973) On the measurement of the environment: An assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty scale. *Administrative Science Quarterly*, 18: 27-36
- 54 - Downey, H., Haireigel, D. and Slocum, J. Jr. (1976) Reply to Tinker. *Administrative Science Quarterly*, 21: 508-510
- 55 - Tinker, Anthony (1976) A note on environmental uncertainty and a suggestion for an editorial function. *Administrative Science Quarterly*, 21: 508-508
- 56 - Child, John (1973) *Man and organization*. London: Allen & Unwin p. 14
- 57 - Mockler, Robert (1974) *Information systems for management*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill
- 58 - Fiedler, Fred (1967) *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill
- 59 - Kast, Fermon and Rosenzweig, James (1973) *Contingency views of management*. Chicago: Science Research Associates
- 60 - Harnson, F. (1974) The management of scientists: Determinants of perceived role performance. *Academy of Management Journal*, 17: 234-241
- 61 - Carlisle (1973); op cit

مراجع الفصل الثاني

- 1 Newman William Sommer Charles and Warren Kirby (1967) *The process of management: Concepts, behavior and practice*. Englewood Cliffs N. J. Prentice Hall Inc.
- 2 Webb Roland (1974) Organizational effectiveness and the voluntary organization *Academy of Management Journal*, 17: 663-677. Cameron K. (1978) Measuring organizational effectiveness in institutes of higher education. *Administrative Science Quarterly*, 23: 604-632. Hitt M and Middlemist R. (1979) A methodology to develop the criteria and criteria weightings for assessing subunit effectiveness in organizations. *Academy of Management Journal*, 22: 356-374.
- 3+ Morse, Fard (1980) *The arab executives*. London: The MacMillan Press.
- 4 Katz, Ralph (1974) Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 90-102.
- 5 Longenecker Justin (1984) *Principles of management and organizational behavior*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Books, Inc.
- 6 Wipe, Lawren and Thayer Paul. (1957) Role ambiguity and anxiety in an occupational group. *Journal of Social Psychology*, 48: 41-48.

مراجع الفصل الثالث

- 1 Warren Kirby (1966) *Long-range planning: The executive viewpoint*. Englewood Cliffs N. J. + Prentice - Hall Inc., p. 18.
- 2+ Drucker Peter (1954) *The practice of management*. Harpter & Row Publishers, p. 284.
- 3 Mace Myles (1965) The president and corporate planning. *Harvard Business Review*, Jan. Feb. 45-52.
- 4+ Ewing David (1969) *The human side of planning: Tool or tyrant*. London: The MacMillan Company, pp. 13-14.
- 5 Ewing David (1967) Corporate planning at a crossroad. *Harvard Business Review*, July-August 77-86 (p. 78).
- 6 Elzoni, Amtar (1964) *Modern Organizations*. Englewood Cliffs N. J. Prentice-Hall Inc., p. 3.
- 7+ Parrow Charles (1981) The analysis of goals in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 26: 854-868, p. 855.
- 8 Gary Wamsley and Zaid M. (1973) *The Political economy of public organizations*. Lexington, M. A. Lexington Books.
- 9 Kooniz Harold (1977) Making MBO effective. *California Management Review*, 20: 5-13.

10. Humble, John (1973) *How to manage by objectives*. New York: AMACOM
11. Modern Business Reports (1978), *Management by objectives: A modern system for getting results*. New York: Alexander Hamilton Institute Inc. p. 19
12. Thompson, Stewart (1962) *How companies plan*. New York: AMA Research Study no 54 p. 19
13. Warren (1986) op cit. p. 26
14. Longenecker, Justin (1964) *Principles of management and organizational behavior*. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Books Inc. p. 88
15. Moore, Franklin (1982) *The management of organizations*. New York: John Wiley & Sons, p. 80
16. LaBreton, Preston and Henning, Dale (1961) *Planning theory*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc. p. 8
17. Ibid. p. 110
18. Macz (1986) op cit. p. 58
19. Ibid. p. 59
20. Simon, Herbert (1980) *The new science of managerial decision*. New York: Harper p. 17
21. Murdock, Robert and Ross, Joel (1971) *Information systems for management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc. p. 358
22. Ackoff, Russell (1953) *The design of social research*. Chicago: The University of Chicago Press
23. Baranson, Bernard and Steiner, Gary (1964) *Human behavior*. New York: Harcourt, Brace & World
24. Mintzberg, Henry (1975) The Manager's job. *Harvard Business Review* 49-61
25. Lindbloom, Charles (1959) The Science of muddling through. *Public Administration Review*, 19: 78-88
26. Simon, Herbert (1957) *Administration behavior*. New York: MacMillan
27. Simon (1980), op cit. p. 17
28. Glueck, W. Jauch, L. and Collins, S. (1980) *The managerial experience*. Hurdale, Ill.: The Dryden Press
29. Maier, Norman (1967) Assets and liabilities in group problem solving. *Psychological Review*, 74: 236-249
30. Drucker (1954), op cit. p. 348
31. Forrester, J. (1961) *Industrial dynamics*. Cambridge, Mass.: The MIT Press
32. Woodruff, Archibald and Alexander, T. (1958) *Success and failure in small manufacturing*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press
33. Ackoff, Russell (1967) Management information system. In: Schoderbek, Peter ed. *Management systems*, 2nd ed. pp. 165-178. New York: John Wiley & Sons, Inc.
34. Johnson, Robert and Derman, Irwin (1967) How intelligent is your MIS. In: Schoderbek, Peter ed. *Management systems*, 2nd ed. pp. 204-210. New York: John Wiley & Sons, Inc.

مراجع الفصل الرابع

- 1 Dale Ernest (1959) **Planning and developing the company organization structure**. New York: AMA. Famularo J. (1979) **Organization Planning manual**. New York: AMACOM.
- 2 Puckey W. (1963) **Organization in business management**. London: Hutchinson & Co.
- 3 Jackson John and Morgan Cynl (1982) **Organization theory: A macro Perspective for Management**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall Inc.
- 4 Carlisle Howard (1973) **Situational management: A contingency approach to leadership**. New York: AMACOM p. 83.
- 4 Dale (1959), op. cit. p. 18.
- 5 Thompson Victor (1964) **Modern organization**. New York: Alfred A. Knopf pp. 25-26.
- 6 Dalton Melville (1959) **Man who manage**. New York: John Wiley & Sons, p. 187.
- 7 - Meyer M. W. (1979) **Change in public bureaucracies**. Cambridge: University Press.
- 8 Linstead J. A. (1973) **The analysis of organizations**. New York: John Wiley & Sons.
- 9 Child J. (1972) Parkinson's progress: Accounting for the number of specialists in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 18: 328-348.
- 10 Baker A. W. and Davis R. C. (1954) **Ratio of staff to line employees and stages of differentiation of staff functions**. Research monograph no. 72. Bureau of Business Research Ohio State University.
- 11 Terrien Frederica and Mills Donald (1955) The effect of change in size upon the internal structure of organization. *American Sociological Review*, 20: 11-14.
- 12 Haine Mason ed. (1959) **Modern organization theory**. New York: John Wiley & Sons.
- 13 - Haine E. Hall R. and Johnson H. J. (1963) The size of the supportive component in organizations: A multi-organizational analysis. *Social Forces*, 42: 9-17. Hain R. H. (1972) **Organization: Structure and process**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall pp. 86-109.
- 14 Rushing W. A. (1967) The effects of industry size and division of labor on administration. *Administrative Science Quarterly*, 12: 273-295. Terrien and Mills, op. cit.
- 15 Scott William (1981) **Organization: Rational, natural and open systems**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- 16 Leavitt H. and Whisler T. (1956) Management in the 1960's. *Harvard Business Review*, Nov. - Dec. 41-48.
- 17 - Hesse (1960) When the computer takes over the office. *Harvard Business Review*, July-August.
- 18 Harold T. (1973) Management information systems: A case example. In: Hayes C. ed. **The Encyclopedia of management**, pp. 486-503. New York: von Nostrand Publishing Company.
- 19 Mann F. and William K. (1982) Observations on the dynamics of a change to electronic data processing equipments. *Administrative Science Quarterly*, 27: 217-256.
- 20 Schweitzer J. (1985) Computer effect upon managerial jobs. *Academy of Management Journal*, 8: 233-238.

- 21 - Delahanty G. (1967) Computers and the organization structure in life insurance firms. The external and internal economic environment in: Myers G. ed. *The impact of computers on management*, pp. 61-98. Cambridge Mass. The M. + T. Press.
- 22 - Kanter, J. (1973) *Management-oriented management information systems*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc.
- 23 - Dale Ernest (1967) *organization*. New York: AMA.
- 24 - Urwick, L. (1935) Executive decentralization with functional coordination. *The Management Review*, December: 356-399.
- 25 - Urell, J. (1967) An empirical test of hypotheses relating to span of control. *Administrative Science Quarterly*, 10: 420-439.
- 26 - Camp, R. Jr. and Yancouas, J. (1968) Effects of flat and tall organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 14, 178-191.
- 27 - Becker, S. W. and Newhauser, D. (1975) *The efficient organization*. New York: Elsevier.
- 28 - Cassier, G. (1976) *Organization and management: A contingency approach*. New York: Prentice-Hall, Inc.
- 29 - Dale (1959): op. cit.
- 30 - Ibid.
- 31 - Pugh, D. B., Hickson, D. J., Hinings, C. R. and Turner, C. (1968) The context of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 14: 91-114.
- 32 - Child, J. (1973) Predicting and understanding organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 18, 186-185.
- 33 - Woodward John (1965) *Industrial organizations: Theory and practice*. London: Oxford University Press. New York: Prentice-Hall, Inc.
- 34 - Lippitt and Whaler (1958): op. cit.
- 35 - Whaler, T. (1967) The impact of information technology on organization control. In: Myers, C. ed. *The impact of computers on management*. Cambridge Mass. The M. + T. Press.
- 36 - Shapiro, J. and Kresh, B. (1962) some organizational correlates of white collar automation. *Sociological Inquiry* 32: 106-116. Burck, G. (1964) Management will never be the same again. *Fortune*, August. Delahanty (1967): op. cit. Roth, W. (1968) *Computer technology and management organization*. Iowa City: Bureau of Business and Economic Research, University of Iowa. Sanders, D. (1977) *Computers in society*. New York: McGraw-Hill.
- 37 - Withington, F. (1968) *The real computer: Its influence, use and effects*. Reading Mass. Addison-Wesley.
- 38 - Anshen, M. (1960) The manager and the black box. *Harvard Business Review*, 38: 41-48. Burlingame, J. (1961) Information technology and decentralization. *Harvard Business Review*, 39: 121-125.

39. Deereen J (1967) Computers and profit centers in Myers C ed The impact of computers on management, pp 174-189 Cambridge Mass. The M. T. Press
40. Mintz J and Newell P (1971) Management in the 1980's reviewed Personnel Journal, 50 35-43
41. Worthy J (1950) Organization structure and employee morale. American Sociological Review, 15, 169-179
42. Truman D E (1940) Administrative decentralization. Chicago: University of Chicago Press
43. Blau Peter and Schoenherr Richard (1971) The Structure of organization. New York Basic Books
44. +. Memphis J K (1949) Situational factors in leadership. Columbus Ohio State University
45. Gaudet F J (1955) Why do they fail Business Week, no 1342 C led by Laird D and Laird E (1957) The techniques of delegating. How to get things done through others. New York McGraw Hill Book Company
46. Willis R D (1969) Company performance and interpersonal relations. Industrial Management Review, 8 91-107
47. Laird D and Laird E (1957) The Techniques of delegating. How to get things done through others. New York McGraw Hill Book Company
48. Leflingwell W H and Robinson E M (1950) Textbook of office management. New York McGraw Hill Book Company
49. - Pitner John (1955) The effective supervisor. Personnel, May 530-540
50. Merton Robert (1957) Social theory and social structure. Glen, ca. (il) The Free Press, p 199
51. Wipe Lawrin and Thayer Paul (1957) Role ambiguity and anxiety in an occupational group. Journal of Social Psychology, 54 41-48
52. Lerner J (1955) The analysis of organizations. New York John Wiley & Sons
53. - Dale Ernst (1900). op cit p 92
54. - حمير ، نشر (١٩٨٠) واقع التنظيم في أجهزة الإدارة العامة في المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان
مركز الإدارة العامة.
55. Myers C ed (1967) The impact of computers on management. Cambridge, Mass. The M.I.T. Press Sanders D (1977) computers in society. New York McGraw - Hill
56. Stogdill Ralph (1974) Handbook of leadership. A survey of theory and research. New York The Free Press
57. Seberchangan L (1972) Meaningful work. Public Administration Review, 32 March-April

مراجع الفصل الخامس

- 1 - Connettan T (1976) *How to improve human performance: Behaviorism in business and industry*. New York: Harper & Row. p. 26.
- 2 - Dessler G (1976) *Organization and management: A contingency approach*. New York: Prentice - Hall Inc. p. 40.
- 3 - Connettan (1976) op cit.
- 4 - Hall E (1973) *The Silent language*. New York: Anchor Books. p. 26.
- 5 - McClelland D (1961) *The achieving society*. Princeton N.J.: D. Van Nostrand.
- 6 - Gouldner Alvin (1956) Cosmopolitans and locals: Toward an analysis of inter- social roles. *Administrative Science Quarterly*, 2: 281-306.
- 7 - Blau Peter and Scott William (1962) *Formal organizations: A Comparative approach*. San Francisco: Chandler Publishing Company.
- 8 - Feldman D (1984) The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9: 42-53 (p. 47).
- 9 - Blau Peter (1955) *Bureaucracy in modern society*. New York: Random House.
- 10 - Cooper T (1982) *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role*. London: National University Publications. p. 52.
- 11 - Bennis W (1976) *The unconscious conspiracy: Why leaders can't lead*. New York: AMACOM.
- 12 - Golembiewski R (1965) *Men, management and morality: Toward a new organizational ethic*. New York: McGraw - Hill Book Company.
- 13 - Cherrington M H (1981) Values: Younger vs older employees in: Davis K and Newstrom J *organizational behavior: Readings and exercises*, pp. 60-100. New York: McGraw - Hill Book Company.
- 14 - Barnard, Chester (1938) *The Functions of the executive*. Cambridge Mass: Harvard University Press. Simon, Herbert (1958) *Administrative behavior*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- 15 - Brown J (1958) *The Social psychology of industry*. Middlesex: Penguin Books. p. 19.
- 16 - Schein E H (1965) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall.
- 17 - Brittan Arthur (1973) *Meetings and situations*. London & Boston: Routledge & Kegan Paul. p. 123.
- 18 - Flowers V S and Hughes C L (1973) Why employees stay. *Harvard Business Review*, 51: 48-60 (p. 57).
- 19 - Friedlander F (1965) Comparative work value systems. *Personnel Psychology*, 18: 1-20.
- 20 - Schein (1985), op cit.
- 21 - Dunahoo M H and Wengler L A (1974) The psychological contract: A conceptual structure for management / employee relations. *Personnel Journal*: 519-520, 526-528.
- 22 - Van Maanen J (1980) People processing: Strategies for organizational socialization. In: Hamner W C *Organizational shock*, pp. 33-48. New York: John Wiley & Sons. p. 34.

23. French, S. E. and Merion, B. W. (1969) *Managerial leadership and the human capital of the firm*. Columbus, Ohio: Ohio State University.
24. Meyer, H. M., Kay, E. and French, J. R. Jr. (1965) Spirit roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, Jan - Feb, 123-129 (p. 127).
25. Bryan, J. F. and Locke, E. A. (1957) *Goals and intentions as determinants of performance level, task choice and attitudes*. Washington, D. C.: American Institute for Research.
26. Steers, Richard and Rhodes, Susan. (1978) Major influences on employee attendance: A process model. *Journal of Applied Psychology*, 63: 39-40?
27. - Connellan (1978), op cit, p. 87.
28. Myers, M. S. (1984) Who are your motivated workers? *Harvard Business Review*, 42: 73-88.
29. Baidamus, W. (1961) *Efficiency and effort - An analysis of industrial administration*. London: Social Science Paperbacks.
30. Stogdill, R. M. (1974) *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
31. Morse, N. and Reiman, E. (1956) The experimental change of a major organizational variable. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52: 120-129.
32. Meade, R. D. and Whittaker, J. D. (1967) A cross-cultural study of authoritarianism. *Journal of Social Psychology*, 72: 3-7.
33. Meade, R. D. (1967) An experimental study of leadership in India. *Journal of Social Psychology*, 72: 35-42.
34. - Negandhi, A. R. (1972) *Management and economic development: The case of Taiwan*. The Hague: Martinus Nijhoff.
35. McGregor, D. (1972) The human side of enterprise. In Hampton, R. D. ed. *Behavioral concepts in management*, p. 5-16. California: Dickenson Publishing Company.
36. Odiorne, G. S. (1961) *The change - resistors: How they can prevent progress and what managers can do about them*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
37. Likert, R. (1964) Motivation: The core of management. In: Pigors, R., Myers, C. A. and Marin, F. J. eds. *Management of human resources: Readings in personnel administration*, pp. 62-75. New York: McGraw-Hill Book Company.
38. - Cherrington (1961), op cit.
39. Clark, James. (1962) A healthy organization. *California Management Review*, 4.
40. Cooper, T. L. (1982) *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role*. London: National University Publications.
41. Steele, F. and Jenks, S. (1977) *The feel of the work place*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
42. - Igen, D. R., Fisher, C. B. and Taylor, M. S. (1979) Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64: 349-374.
43. American Society for Public Administration (1984) ASPA Council adopts code of ethics. *Public Administration Times*, May 15th.
44. - Steele and Jenks (1977) op cit.

- 45 - Katz, D. and Kahn, R. (1953) Leadership practice in relation to productivity and morale. In: Cartwright, D. and Zander, A. eds. *Group dynamics: Research and theory*. Evanston: Row, Peterson.
- 46 - Milgram, S. (1974) *Obedience to authority: An experimental view*. New York: Harper & Row.
- 47 - Lawler, E. E. III (1973) *Motivation in work organizations*. Montclair, C. A.: Brook & Cie.
- 48 - Ross, I. C. and Zander, A. (1953) Need satisfaction and employee turnover. *Personnel Psychology*, 8, 467-485.
- 49 - Connellan (1978), op. cit.
- 50 - Ilgen, Fisher and Taylor, (1979), op. cit.
- 51 - McGregor, Douglas. (1957) An uneasy look at performance appraisal. *Harvard Business Review*, May + June.
- 52 - Lawler, E. E. III (1971) *Pay and organizational effectiveness: A psychological view*. New York: McGraw - Hill Book Company.
- 53 - Weick, K. E. Jr. (1966) The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, 11, 414-438.
- 54 - Valenzia, E. R. and Andrews, I. R. (1971) Effects of hourly overpay and underpay inequity when tested with a new induction procedure. *Journal of Applied Psychology*, 55, 22-27.
- 55 - Evan, W. M. and Simmons, R. G. (1968) Organizational effects of inequitable rewards in two experiments in status inequity. *Administrative Science Quarterly*, 14, 224-237.
- 56 - Jaques, E. (1961) An objective approach to pay differentials. *Time Motion Study*, 10, 25-28.
- 57 - Gellerman, S. W. (1966) *Management by motivation*. New York: AMA.
- 58 - Atkinson, J. W. and Reisman, W. R. (1956) Performance as a function of motive strength and expectancy of goal attainment. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 53, 361-368.
- 59 - Maier, N.R.F. (1965) Discipline in the industrial setting. *Personnel Journal*, 4.
- 60 - Mayer, H. H., Kay, E. and French, J.R.P. Jr. (1965) Split - roles in performance appraisal. *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 123-129.
- 61 - Mehrabian, A. (1970) *Tactics of social influence*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall Inc.
- 62 - O' Reilly, C. A. and Weitz, B. A. (1980) Managing marginal employees: The use of warnings and dismissals. *Administrative Science Quarterly*, 25, 467-484.
- 63 - Rambo, W. W. (1982) *Work and organizational behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 64 - Vroom, V. (1964) *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- 65 - Fournet, G. R., Distefano, N. K. Jr. and Pryor, M. W. (1968) Job satisfaction: Issues and problems. *Personnel Psychology*, 19: 165-183. Ross, I.C. and Zander, A. (1957) Need satisfaction and employee turnover. *Personnel Psychology*, 10, 327-338.
- 66 - Waller, L. K. and Roach D. (1979) Job satisfaction and absenteeism as predictors of turnover. *Personnel Psychology*, 32: 383-397.
- 67 - Connellan (1978), op. cit., p. 78.

مراجع الفصل السادس

- 1 - Stogdill, Ralph (1974) **Handbook of leadership : A survey of theory and research**, New York : The Free Press.
- 2 - Cribbin, James (1972) **Effective managerial leadership**, New York : AMA.
- 3 - Jennings, Eugene (1960) **An anatomy of leadership**, New York : Harper & Row Publishers.
- 4 - Palmer, Walter (1974) Management effectiveness as a function of personality traits of the manager **Personnel Psychology**, 27, 263-285.
- 5 - Fleishman, E. A., Harris, E. F. and Burt, H.E. (1955) **Leadership and supervision in industry**, Columbus, Ohio : Ohio State University, Bureau of Education Research.
- 6 - Dessler, G. (1978) **Organization and management : A contingency approach**, New York : Prentice-Hall Inc.
- 7 - Gellerman, Saul (1966) **Management by motivation**, New York : AMA.
- 8 - Dachler, Peter and Wilpert, Bernhard. (1978) Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations : A critical evaluation, **Administrative Science Quarterly**, 23, 1-38.
- 9 - Coch, L. and French, J.R.P. (1948). Overcoming resistance to change, **Human Relations**, winter, 512-532, French, J.R.P., Irsel, J. and Coch, L. (1950) An experiment in participation in a Norwegian factory, **Human Relations**, 13; 3-18.
- 10 - Cartledge, Howard. (1973) **Situational management : A contingency approach to leadership**, New York : AMACOM.
- 11 - Fiedler, Fred (1967) **A theory of leadership effectiveness**, New York : McGraw - Hill.
- 12 - Ibid.
- 13 - House, Robert (1971) A path goal theory of leader effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, 16, 321-338.
- 14 - Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth (1977) **Management of organizational behavior : Utilizing human resources**, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.
- 15 - Tannenbaum, Robert (1960) Managerial decision making, **Journal of Business**.
- 16 - Pell, Arthur (1967) **Police leadership**, Springfield, 111 : Thomas.
- 17 - Longenecker, Justin (1977) **Essentials of management : A behavioral approach**, Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Publishing Company.
- 18 - Hersey and Blanchard (1977), op. cit. p. 68.
- 19 - Cribbin (1972), op. cit.
- 20 - Cartledge (1973), op. cit., p. 126.
- 21 - Ibid.
- 22 - Lippitt, Gordon (1962) **Organization renewal : A holistic approach to organization development**, Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, p. 111.
- 23 - Hersey and Blanchard (1977), p. 4.
- 24 - Parsons, Talcott (1951) **The social system**, New York : The Free Press, p. 121.

- 25 - Dahl, Robert (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 11, 201-215.
- 26 - Metcalf, Henry and Urwick, L. eds. (1940) *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett*. New York : Harper & Brothers, Publishers.
- 27 - Barnard, Chester (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- 28 - Schmidt, S. and Kochan, T. (1972) Conflict : Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, 17, 369.
- 29 - Lippitt (1962), op. cit, p. 150.
- 30 - *Ibid*.

مراجع الفصل السابع

- 1 - Barnard, Chester (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, p. 225.
- 2 - Mintzberg, Henry (1973) *The nature of managerial work*. New York : Harper & Row Publishers.
- 3 - Goetzinger, Charise and Valentine, Milton (1964) Problems in executive interpersonal communications. *Personnel Administration*, 27, 20-29.
- 4 - Cherry, Colin (1978) *On human communication*. New York : MacMillan Publishing Co.
- 5 - Nichols, R. G. (1962) Listening is good business. *Management of Personnel Quarterly*, 2, 4-8.
- 6 - Berlo, David (1960) *The Process of communication : An introduction the theory and practice*. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- 7 - Drucker, Peter (1965) *The Practice of management*. London : Heineman.
- 8 - Roberts, K. H. and O' Reilly, C. A. II (1974) Failure in upward communication in organizations : Three possible culprits. *Academy of Management Journal*, 17, 205-215.
- 9 - Mallinger, G. (1956) Interpersonal trust as a factor in communication. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52, 304-308.
- 10 - Davis, Keith (1972) *Human behavior at work*. New York : McGraw - Hill.
- 11 - Chase, Stewart (1957) Executive communications : Breaking the semantic barrier. *Management Review*, April.

مراجع الفصل الثامن

- 1 - Stong, Earl and Smith, Robert (1968). *Management control models*. New York : Holt, Rinehart and Winston.

مراجع الفصل التاسع

- 1 - Leavitt, Harold (1965) Applied organizational change in industry : Structural, technological, and humanistic approaches. In : March, J. ed **Handbook of organizations**. Chicago, Ill : Rand McNally.
- 2 - House, Robert (1968) Leadership training : Some dysfunctional consequences. **Administrative Science Quarterly**, 12; 558-571.
- 3 - Greiner, Larry (1967) Patterns of organization change. **Harvard Business Review**, May-June; 119-130.
- 4 - French, W. L. and Bell, C. H. Jr. (1973) **Organizational development : Behavioral science interventions for organization improvement**. Englewood Cliffs, N. J : Prentice-Hall.
- 5 - Lewin, Kurt (1947) Group decision and social change. In : Newcomb, T. and Hartely, E. ed. **Readings in social psychology**. New York : Holt, Rinehart and Winston.
- 6 - Blau, Peter and Scott, W. (1962) **Formal organizations**. San Francisco : Chandler.
- 7 - Basri, D. and Cook, C. (1974) **The management of change**. London : McGraw-Hill Book Company.
- 8 - Solem, Allen (1964) Group methods in management. **Personnel Administration**, 27; 20-26.
- 9 - Dessler, G. (1978) **Organization and management : A contingency approach**. New York : Prentice-Hall, Inc.
- 10 - Coch, Lester and French, John (1948) Overcoming resistance to change. **Human Relations**, Winter, 512-532.